

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

На правах рукописи

ПРИВАЛОВ Евгений Александрович

**СТРАТЕГИИ И ТЕХНОЛОГИИ КОММУНИКАЦИИ БАНКА С
ПРОБЛЕМНЫМИ ЗАЕМЩИКАМИ**

**Направление подготовки 42.04.01 – «Реклама и связи с
общественностью»**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Научный руководитель –
кандидат политических наук, доцент
САВИЦКАЯ А.С.

Вх. № _____ от _____
Секретарь _____

Санкт-Петербург
2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К КОММУНИКАЦИИ БАНКА С ОСНОВНЫМИ ГРУППАМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ.....	8
1.1 Теоретические особенности коммуникаций и маркетинга в банковской сфере.....	8
1.2 Современные подходы к сегментации потребителей банковских услуг...	19
1.3 Современные тенденции развития банковской отрасли.....	25
ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМНЫЕ ЗАЕМЩИКИ КАК ОСОБАЯ КАТЕГОРИЯ КЛИЕНТОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА.....	34
2.1 Характеристики категории «проблемные заемщики».....	34
2.2 Методы работы коммерческого банка с проблемными заемщиками.....	46
2.3 Управление репутационными рисками коммерческого банка.....	56
ГЛАВА 3. КОММУНИКАЦИИ БАНКА ВТБ 24 В УСЛОВИЯХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПРОБЛЕМНЫМИ ВАЛЮТНЫМИ ЗАЕМЩИКАМИ.....	64
3.1 Анализ документов, регламентирующих политику банка ВТБ 24 в сфере коммуникаций.....	64
3.2 Стратегии и технологии, используемые банком ВТБ 24 для разрешения ситуации с валютными заемщиками.....	73
3.3 Мониторинг публикаций СМИ по ситуации с проблемными валютными заемщиками.....	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	113
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	128

Введение

В своей деятельности банки сталкиваются с целым рядом различных рисков, которые оказывают существенное влияние на всю систему распределения активов. Важнейшей задачей при управлении любой банковской организацией является налаживание работы с самым широким кругом банковских рисков. Решение этой задачи подразумевает оптимизацию рисков для повышения эффективности функционирования банка и максимизации его прибыли. Для любой банковской организации деловая репутация является одной из ключевых характеристик, от которой во многом зависит успешность функционирования. В банковской отрасли риск потери деловой репутации может оказать серьезное влияние на состояние бизнес-процессов организации, затрагивая как состояние текущей клиентской базы, так и привлечение потенциальных клиентов. Недоверие к банковским организациям, жесткое регулирование со стороны государства, низкий уровень финансовой грамотности населения, распространение различных стереотипов о банках в обществе влияют на формирование особой коммуникативной политики. Позиционирование банков осуществляется с опорой на такие характеристики, как надежность и стабильность. Банки подвержены различным кризисам, постоянным рискам, экономическая ситуация в стране оказывает непосредственное влияние на их деятельность, что также формирует определенное отношение населения. Банковские организации постоянно вынуждены сталкиваться с кризисом доверия и формировать отношение потребителей как к своим услугам, так и к банковской системе в целом.

В России рост популярности как потребительских кредитов в целом, так и жилищного кредитования в частности, способствовал развитию проблемы невозврата задолженности. В особенности данная проблема обострилась в результате ухудшения общей экономической ситуации в стране и падения реальных доходов населения. В связи с этим банки все чаще вынуждены

взаимодействовать с так называемыми проблемными заемщиками, использовать инструменты, которые позволили бы не только обеспечить возврат максимально возможной части выданных средств, но и сохранить деловую репутацию организации на рынке. Различные скандалы существенно влияют на то, как банк воспринимается общественностью, соответственно, важной сферой деятельности банковских PR-специалистов становятся антикризисные коммуникации.

Актуальность темы исследования обусловлена протекающими в настоящее время процессами в банковской сфере Российской Федерации, а именно низким уровнем доверия населения к банкам, нестабильностью экономики, ростом проблемных долгов и большим числом репутационных угроз. Особым случаем является ситуация с валютными заемщиками, столкнувшимися со значительным удорожанием своих кредитов в результате падения курса рубля. Данная группа заемщиков использовала различные способы привлечения внимания к своей ситуации, перевода ее в публичное пространство и включения в повестку дня максимального числа СМИ. В ответ банки были вынуждены не только искать способы эффективного урегулирования проблемных долгов, но и формировать собственные коммуникационные стратегии для объяснения и отстаивания своей позиции. Подробное изучение деятельности банков в данной ситуации может способствовать формулированию основных принципов и технологий антикризисных коммуникаций в банковской сфере.

Выбор в качестве эмпирического объекта банка ВТБ 24 обусловлен большой значимостью банка для финансовой системы России. ВТБ 24 является одним из крупнейших коммерческих банков страны, входит в число лидеров отрасли по многим показателям, предлагает клиентам широкий спектр финансовых продуктов и услуг. Особая значимость банка также заключается в значительном участии государства в капитале акционерного общества. Среди всех банков, столкнувшихся с кризисом валютной ипотеки,

ВТБ 24 являлся наиболее узнаваемым и обладал наибольшим портфелем кредитов в валюте, что определяло повышенное внимание со стороны общественности.

Цель данного исследования – выявить особенности современных коммуникационных стратегий и технологий, применяемых банками в условиях взаимодействия с проблемными заемщиками.

Задачи исследования:

- выявить особенности коммуникаций и маркетинга в банковской сфере, подходы к пониманию банковских коммуникаций с основными группами общественности;
- изучить современные тенденции развития банковской отрасли;
- выделить основные характеристики категории «проблемные заемщики», определяющие признаки, подходы к их классификации;
- рассмотреть методы, применяемые коммерческими банками при взаимодействии с проблемными заемщиками;
- проанализировать особенности управления репутационными рисками коммерческого банка и их влияние на взаимодействие с проблемными заемщиками;
- провести анализ основных документов, регулирующих коммуникационную политику банка ВТБ 24;
- изучить специфику коммуникационной стратегии банка ВТБ 24 в ситуации проблемными валютными заемщиками;
- рассмотреть особенности освещения в СМИ кризисной ситуации с валютными заемщиками в банке ВТБ 24.

Проблема выбранной темы исследования заключается в особенностях кризиса валютной ипотеки, отличающегося от стандартного взаимодействия банков с проблемными заемщиками. Банки столкнулись с организованной группой заемщиков, действия которых были направлены на максимальное

публичное освещение ситуации и распространение собственной позиции. В результате банки были вынуждены защищать собственную репутацию, используя при этом определенные коммуникационные алгоритмы.

Объект исследования – система коммуникаций коммерческого банка.

Предмет исследования – применение современных методов коммуникации одним из лидеров российского банковского рынка для разрешения кризисной ситуации с проблемными валютными заемщиками.

Теоретико-методологическая база исследования состоит из трудов отечественных и зарубежных авторов. При написании исследования была использована научная литература и статьи, посвященные банковскому делу (Е.П. Жарковская, Г.Г. Коробова и др.), банковскому маркетингу и коммуникативной политике (Н.П. Кетова, Т.П. Розанова и др.); раскрытию понятия проблемный кредит, характеристик проблемных заемщиков (Котляров И.Д., Ушанов А.Е., Гленкова Е.О.); методам работы банковских организаций с проблемными заемщиками (Витютина Т.А., Ермилова В.С., Фурзикова Е.Г., Мягкова Т.А.); управлению репутационными рисками банковских организаций (Попыхова Е.В., Shiery J., Besancenot D., Vranseanu R.). Кроме того, в процессе работы были использованы исследования таких компаний, как Ernst&Young, Capgemini, EVRY и др. Автор исследования также обращался к интернет-ресурсам – The Financial Brand, Deloitte, Forbes и др.

В ходе исследования применялись аналитические **методы исследования**, в частности, анализ теоретических источников, описательно-аналитический метод, обобщение логических выводов, сравнение полученных данных и их систематизация. Кроме того, были применены эмпирические методы: фокусированные формализованные экспертные интервью, неформализованный анализ документов, мониторинг публикаций СМИ.

Практическая значимость заключается в возможности использования результатов исследования для выделения принципов и технологий антикризисных коммуникаций в банковской сфере.

Структура работы. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Введение содержит актуальность данной темы, цели, задачи, проблема, предмет и объект исследования, а также краткая структура работы.

В первой главе рассматриваются основные особенности коммуникаций и маркетинга в сфере банковских услуг, современные подходы к сегментации банками потребителей. Также анализируются тенденции развития банковской отрасли, которые влияют или будут влиять в ближайшее время на коммуникационную политику банков.

Во второй главе будут рассматриваются основные подходы к понятию «проблемные заемщики», характеристики и различные типологии данного вида клиентов коммерческого банка. Также выделяются технологии, которые применяют банки для урегулирования ситуаций с проблемными заемщиками и влияние репутационных рисков на взаимодействие с ними.

В третьей главе содержится анализ коммуникационных технологий, которые применялись банком ВТБ 24 для урегулирования ситуации с валютными заемщиками как особой категорией проблемных клиентов. Кроме того, рассматривается освещение взаимодействия банка с валютными заемщиками в СМИ, а также основные документы, регулирующие коммуникации банка.

Заключение содержит основные выводы проведенного исследования.

ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К КОММУНИКАЦИИ БАНКА С ОСНОВНЫМИ ГРУППАМИ ОБЩЕСТВЕННОСТИ

В данной главе будут рассмотрены основные особенности коммуникаций и маркетинга в сфере банковских услуг, современные подходы, на основании которых банки разделяют потребителей. Также рассматриваются тенденции развития банковской отрасли, которые влияют или будут влиять в ближайшее время на коммуникационную политику банков.

1.1 Теоретические особенности коммуникаций и маркетинга в банковской сфере

Современный коммерческий банк стремится создать целостный комплекс коммуникаций, который будет активно приспосабливаться к требованиям рынка, учитывать весь спектр экономических и социальных факторов, отвечать принципам взаимодействия и координации различных направлений банковской деятельности. Система маркетинговых коммуникаций формируется таким образом, чтобы эффективно воздействовать на внешнюю среду, при этом подстраиваясь к постоянно меняющимся условиям.

Любой банк, нацеленный на усиление и поддержание своего положения на рынке, дает оценку сигналам из внешней среды и реагирует на них так, чтобы эффективно достигать свои цели. Эффект коммуникативных сообщений во многом зависит от их соответствия мотивам базисного субъекта, от того, насколько высока их побудительная сила. Не всегда широкий масштаб коммуникаций, большая сила воздействия или значительные затраченные средства способны обеспечить эффективную отдачу. Особая специфика подачи информации отличает рынок банковских продуктов от других рынков услуг.

Особенности банковских коммуникаций и банковского маркетинга связаны со спецификой предлагаемых продуктов и услуг. На основании работ

Лапшина И.Б.¹, Кетовой Н.П.² и Жарковской Е.П.³ можно выделить несколько особенностей банковских продуктов:

- абстрактность: как правило, банковские продукты неосвязаемы, не могут быть каким-либо образом восприняты с помощью органов чувств;
- сложность восприятия: пользуясь услугами банка, потребитель должен обладать определенным уровнем образования, который позволит ему понимать сущность предоставляемых продуктов; потребитель может воспринимать факт своего обращения в банк в качестве попытки получить определенную финансовую выгоду или финансовую защиту, оптимизировать финансовую деятельность или необходимости следования правилам осуществления финансовой деятельности;
- неотделимость от источника: в отличие от многих товаров и услуг, банковские продукты не могут самостоятельно существовать отдельно от банка, который их реализует;
- непостоянство качества: банк в своей работе не может гарантировать абсолютную идентичность предлагаемых продуктов, так как уровень их качества зависит от индивидуальных особенностей клиентов; выбирая конкретную банковскую услугу в первый раз, клиент имеет только общее представление о том, насколько она качественная; целостное представление о ней будет складываться по мере накопления опыта взаимодействия с банком; качество обслуживания может отличаться в зависимости от конкретного сотрудника, его компетенций и уровня квалификации, более того, качество обслуживания, предоставляемое одним сотрудником, также может различаться в зависимости от конкретной ситуации; клиенты часто отказываются от услуг банка не из-

¹ Лапшин И.Б. Формирование эффективных коммуникационных моделей в российской банковской сфере: Дис. кан. филол. наук: 10.01.10 – М., 2012.

² Кетова Н.П. Оказание услуг коммерческими банками: использование потенциала маркетинга, выстраивание взаимодействий с клиентами // Вестник АГУ. – 2015. - № 3.

³ Жарковская Е.П. Банковское дело. — М.: «Омега-Л», 2010.

за характеристик продуктов (процентов по кредиту, стоимости услуг и т.д.), а из-за неудобного обслуживания или его низкого качества;

- банковские продукты не могут храниться, банк не может ими запастись (однако, эта характеристика не относится к различным материальным активам, с которыми банки имеют дело во многих операциях): спрос на банковские услуги не отличается постоянством, что делает данную характеристику особенно важной, кроме того, перечень существующих банковских услуг является ограниченным, запустить принципиально новый продукт достаточно затруднительно;
- связь с деньгами: банковские продукты и услуги напрямую связаны с использованием денежных средств в различных формах; люди склонны уделять особое внимание тем вопросам, в которых задействованы их деньги, это напрямую влияет на характер банковской деятельности – взаимодействие с клиентами строится на доверительных началах, банки вынуждены вкладываться в укрепление доверия клиентов, так как от этого зависит их успех;
- обслуживание носит договорной характер: практически все банковские услуги предполагают заключение гражданско-правового договора между сторонами, это может создавать дополнительные сложности для клиента, в том числе и психологического характера;
- длительность взаимодействия: оказание большинства банковских услуг предполагает продолжительность обслуживания, зачастую взаимодействие клиента с банком не ограничивается одним контактом, данная характеристика также требует формирования особых доверительных отношений;
- удовлетворение вторичных потребностей: банковские продукты и услуги удовлетворяют потребности, которые являются производными от первичных, следовательно, менее значимы; эти потребности необходимо актуализировать.

Данные характеристики создают определенные психологические границы между производителем банковских услуг и их потребителем, усложняют процесс взаимодействия сторон, тем самым создают сложности для реализации банковских продуктов и услуг. В связи с этим банковский маркетинг может сталкиваться с решением ряда специфических проблем. Выделим несколько задач, стоящих перед коммуникациями коммерческих банков, на которые обращают внимание исследователи Музыкант В.Л., Лапшин И.Б., Коробова Г.Г., Кетова Н.П.

Формирование доверительных отношений к банку. Как было сказано выше, деятельность банков находится в прямой зависимости от доверительного отношения клиентов. Взаимодействуя с банком, клиент доверяет ему свои денежные средства, после чего перестает их контролировать. Течение сделок, которые заключает банк, для клиента неподконтрольно. Для убеждения клиентов в своей надежности, банковские организации направляют свои коммуникации на формирование вокруг себя определенного климата доверия. Этот климат особенно важен в период экономической нестабильности, когда лояльность клиентов, опасющихся потерять свои активы, подвергается серьезной проверке.⁴

Из-за того, что банковские продукты неотделимы от источника, необходимо обеспечивать внешнюю привлекательность организации. К ней относится все, от интерьера отделений, до внешнего вида сотрудников.

Стремление визуализировать банковский продукт. Абстрактность предлагаемых банком продуктов предполагает необходимость придать им некую визуальную составляющую, создать наглядный привлекательный образ. Банки облегчают восприятие своих продуктов для клиентов, устанавливая определенные психологические ассоциации с какими-либо

⁴ Музыкант В.Л., Лапшин И.Б. Эффективное управление коммуникациями как составляющая банковского сервиса // Вестник РУДН, серия Литературоведение. Журналистика, 2012, № 2 – С.109

осязаемыми объектами. Банковские услуги связываются с определенными элементами, имеющими материальную форму, например, пластиковые карты, различные договоры, бланки и т.д.⁵ Клиенты стремятся найти такие осязаемые элементы, которые помогают им понять сущность оказываемой услуги.

Сложность восприятия и абстрактность банковских продуктов приводят к тому, что понимание некоторых их аспектов и сравнение качества различных услуг требуют от клиента наличия определенных специальных знаний. Банки сталкиваются с необходимостью подробно разъяснять потребителям содержание продуктов и условий, на которых они предлагаются. В.Л. Музыкант и И.Б. Лапшин полагают, что в этом смысле коммуникативная деятельность банка носит в некотором роде характер просвещения, информирования.⁶

Банки стремятся уменьшить негативное влияние непостоянства качества банковских продуктов на их восприятие потребителями. Прямая зависимость между человеческим фактором и качеством оказываемых услуг приводит к необходимости устойчиво мотивировать персонал, а по возможности и вовсе исключить «живое» взаимодействие с клиентом. Для этого активно применяются различные инструменты автоматизации коммуникаций и современные информационные технологии.⁷ Именно использование информационных технологий становится определяющим фактором на конкурентном рынке банковских услуг.

Среда функционирования банков отличается большим количеством различных связей, взаимодействиями с многочисленными аудиториями, а не

⁵ Коробова Г.Г. Банковское дело. — М.: Экономистъ, 2006. — С. 490

⁶ Музыкант В.Л., Лапшин И.Б. Эффективное управление коммуникациями как составляющая банковского сервиса // Вестник РУДН, серия Литературоведение. Журналистика, 2012, № 2 — С. 110

⁷ Кетова Н.П. Оказание услуг коммерческими банками: использование потенциала маркетинга, выстраивание взаимодействий с клиентами // Вестник АГУ. — 2015. - № 3. — С. 268

только с клиентами. Жарковская выделяется следующие виды отношений, в которые вступает банк, осуществляя свою каждодневную деятельность⁸:

- отношения с клиентами, как в рамках их обслуживания, так и привлечения новых; предполагают предоставление всего спектра банковских продуктов различным категориям потребителей;
- отношения с работниками, затрагивающие обеспечение надлежащих условий работы, оплаты, повышение квалификации и т.д.;
- отношения с акционерами и владельцами долей, затрагивающие раскрытие информации о финансовой деятельности, удовлетворение интересов держателей акций, выполнение ими обязательств по отношению к банку;
- отношения с общественностью с целью сформировать единый образ банка на рынке;
- отношения с управляющим персоналом банка, касающиеся организации условий труда, мотивации персонала, предоставления социальных гарантий и т.д.;
- отношения с государственными регулирующими органами, касающиеся соответствия нормам функционирования финансовых организаций.

Таким образом, банки функционируют в сложной системе многоуровневых коммуникаций. В своей деятельности банки ориентируются на широкий круг стейкхолдеров, что означает необходимость комплексных исследований различных рыночных сегментов. Система коммуникаций любого банка должна реагировать на изменения как во внешней, так и во внутренней среде.

Для того, чтобы наиболее эффективно воздействовать на целевую аудиторию, комплексная коммуникативная политика, разрабатываемая банками, должна соответствовать общей маркетинговой стратегии. Под

⁸ Жарковская Е.П. Банковское дело. — М.: «Омега-Л», 2010. — С. 115

коммуникативной политикой банков понимается система средств, которые используют банки для взаимодействия с реальными и потенциальными клиентами для дополнительного побуждения их потреблять банковские продукты.⁹ При разработке коммуникативной политики менеджмент отталкивается от принятой стратегии маркетинга, учитываются соответствующие стратегии касательно линейки продуктов, системы ценообразования и т.д. Перед началом разработки коммуникативной политики необходимо определить, кто является получателем сообщений банка, т.е. какие у банка целевые аудитории. От выделения целевых аудиторий зависят цели конкретных коммуникационных операций, направленные на формирование определенной ответной реакции у получателей сообщений. По мнению Н.П. Кетовой и В.Н. Овчинникова, в качестве целей коммуникации банка могут выступать¹⁰:

- информирование получателей;
- формирование определенного имиджа и его поддержание;
- выработка привязанности;
- формирование конкурентных преимуществ;
- убеждение клиента в чем-либо;
- стимулирование клиентов приобретать банковский продукт;
- прирост объемов продаж продукта и др.

Рынок банковских услуг отличается возрастающей ролью неценовых факторов конкуренции. Среди них Тюрбеев О.Г. выделяет¹¹:

⁹ Кетова Н.П., Овчинников В.Н. Регулирование коммуникативной политики современными банками // Вопросы регулирования экономики. – 2016. – №1(7). – С. 136

¹⁰ Там же. - С. 140

¹¹ Тюрбеев О.Г. Банковский маркетинг, как инструмент повышения конкурентоспособности современных банков. // В сборнике: Политика современных социально-экономических систем сборник материалов I Всероссийской научно-практической студенческой конференции. Волгоградский филиал НОУ ВПО «Институт управления». – 2015. – С. 229

- формирование определенного имиджа, управление репутацией – фактор доверия является одним из определяющих для потребителей при выборе банковской организации;
- разработка комплексных предложений банковских продуктов, нацеленных на определенные группы потребителей;
- важность сервисной составляющей предложений, формирование цены на продукт исходя из уровня клиентского обслуживания.

Совместно с коммуникативной стратегией разрабатывается и система оценки реакции целевых аудиторий на сообщения банка, без этого коммуникативная политика не может быть успешной. Банк фиксирует всю поступающую от получателей сообщений информацию, анализирует данные, реагирует на изменения в настроении аудитории и соответствующим образом корректировать свои коммуникативные стратегии.

Коммуникативная стратегия осуществляется согласованно со стратегией банковского маркетинга. Под банковским маркетингом понимается рыночная стратегия по разработке, продвижению и сбыту банковских услуг и продуктов.¹² Банковский маркетинг подразумевает использование определенной комбинации технических приемов с целью удовлетворения клиентских потребностей, с получением банком дохода. Цели банковского маркетинга направлены на обеспечение условий, которые способны привлечь новых клиентов, увеличить сферу банковских продуктов, к которым у клиентов возник интерес. В современном понимании маркетинг представляет собой концепцию управления предприятием, философию прогнозируемого бизнеса. Маркетинг является набором функций управления организацией, которые способствуют сбыту продуктов посредством проведения анализа рынка, осуществления рекламных кампаний и

¹² Козырь Н.С., Толстов Н.С. Банковский маркетинг в РФ: состояние и перспективы развития// Экономика: теория и практика. – 2013. – № 4. – С.37

формирования условий реализации продукта.¹³ При этом во главе угла стоит получение компаний прибыли.

Под концепцией маркетинговой деятельности в банковской сфере понимается стратегия и целевая философия организации с ориентацией на потребителей.¹⁴ По мнению Т.П. Розановой, концепция маркетинга учитывает широкий набор показателей, которые оказывают влияние как всю финансово-кредитную систему, так и на функционирование отдельно взятого банка.¹⁵ Рационализация, модернизация и планирование как внутренней, так и внешней деятельности банка в условиях быстро изменяющейся среды осуществляется на основе принятой маркетинговой концепции. Рассмотрим существующие концепции банковского маркетинга.¹⁶

Концепция совершенствования банковской деятельности. Подразумевает повышение эффективности функционирования банковской организации, снижение издержек и как результат понижение цены на продукты и услуги. В результате в ценовом отношении конкурентоспособность банка на рынке растет. Ориентация на традиционные услуги массового характера, которыми пользуются многократно и часто для удовлетворения текущих потребностей. Концепция оказывается эффективна, когда население не в состоянии оплачивать дорогостоящие услуги из-за низкого уровня доходов. Данная концепция применяется в следующих условиях: невысокий доход у большей части потребителей; спрос равен или незначительно превышает предложение; адаптация банковской стратегии к

¹³ Розанова, Т. П. Банковский маркетинг: управление конкурентными преимуществами банка // Управленческие науки в современном мире. – 2015. – № 1. – С. 369

¹⁴ Беркович М.Н. Маркетинг взаимоотношений как современная концепция банковской деятельности // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2013. – №2(25). – С. 51

¹⁵ Розанова, Т. П. Банковский маркетинг: управление конкурентными преимуществами банка // Управленческие науки в современном мире. – 2015. – № 1. – С. 370

¹⁶ Кетова Н.П. Оказание услуг коммерческими банками: использование потенциала маркетинга, выстраивание взаимодействий с клиентами // Вестник АГУ. – 2015. - № 3. – С. 264

негативно меняющимся условиям экономической среды (например, в условиях кризиса).¹⁷

Концепция совершенствования банковских услуг. Подразумевает, что потребители предпочитают продукты более высокого качества (содержание продукта, учет потребностей потребителя, сроки предоставления продукта, исполнения услуги). Соответственно, концепция ориентируется на продукты, по своим характеристикам превосходящие аналогичные предложения на рынке. Направлена на привлечение потребителей, обладающих относительно высокими доходами, которые заинтересованы в нетрадиционных услугах, обладающих некой уникальностью. Концепция эффективно применяется при нестабильной ситуации в экономике и политике, которая может оказывать влияние на деятельность потребителя и его доходы, а также при повышающихся банковских рисках из-за различных инфляционных процессов.¹⁸

Концепция интенсификации банковских коммерческих усилий. Использует все многообразие механизмов маркетингового воздействия для стимулирования спроса потребителей на банковские продукты, так как без такого стимулирования спрос на них не будет достаточным. Банки, использующие данную концепцию, вынуждены тратить большие средства, так как она подразумевает активное использование рекламы и PR. Цели данной концепции обычно краткосрочные: продать новый разработанный продукт, привлечь дополнительных клиентов, осуществить задачи, предусмотренные текущим планом деятельности. Как правило, данная концепция обеспечивает реализацию нетрадиционных инновационных банковских продуктов, оказание различных консультационных услуг.

¹⁷ Фемелиди Ю.В., Дудкина М.В. Эффективность инструментов банковского маркетинга коммерческого банка // Управление. Бизнес. Власть. – 2016. – №2(11). – С. 72

¹⁸ Там же – С.72

Традиционная маркетинговая концепция. Связывает успех маркетинговой стратегии, а соответственно и всей деятельности банка с активным увеличением спроса целевых аудиторий потребителей на конкретные продукты за счет динамичной мотивации, основанной на исследовании их потребностей. Маркетинговая стратегия подразумевает оценку спроса на продукт, определение целевых аудиторий и рынка и разработку определенной концепции воздействия на потребителей. Данная концепция концентрируется на определенном сегменте рынка, изучает потребности потребителей именно этого сегмента. В зависимости от этих потребностей происходит дифференциация продуктов и услуг. Банк укрепляет свои позиции на данном целевом рынке с точки зрения эффективности и качества продуктов, увеличения рыночной доли. Концепция подразумевает гармонизацию отношений между банком и клиентами, учет интересов клиентов, формирование бренда, ориентированного на клиентов.

Концепция социально-этического маркетинга. Объединяет решение трех групп целей: максимизация прибыли банка, максимальное удовлетворение потребительского спроса на продукты банка, решение проблем в социальной сфере. Банки учитывают существующие общественные проблемы и интересы. Это выражается в таких направлениях деятельности, как программы социального кредитования, благотворительность, защита интересов держателей небольших пакетов акций и вкладчиков. Является клиентоориентированной стратегией поведения банка, получила распространение из-за определенных особенностей банковской деятельности. Банковские продукты обладают определенной социальной направленностью, любая деятельность в кредитно-банковской сфере влияет на качество жизни. Таким образом, банк является и социальным институтом. Для эффективной деятельности на рынке банк стремится заручиться доверием потребителей, а для этого необходимо нести социальную ответственность.

1.2 Современные подходы к сегментации потребителей банковских услуг

Для начала определим основных стейкхолдеров банковской организации. Стейкхолдерами организации являются организации, индивидуумы или группы, на которые организация оказывает влияние и от которых она зависит.¹⁹ К стейкхолдерам банка можно отнести следующие стороны²⁰:

- собственники;
- реальные и потенциальные клиенты;
- сотрудники;
- акционеры;
- инвесторы;
- партнеры;
- органы власти;
- конкуренты;
- некоммерческие организации;
- СМИ;
- местное сообщество.

Банки разрабатывают различные стратегии для разных видов стейкхолдеров. В данной работе будут рассмотрены коммуникации банков с основными стейкхолдерами – реальными и потенциальными клиентами. Именно на них направлены основные коммуникации банковских организаций и от взаимодействия с ними в основном зависит успех банка на рынке. Рассмотрим различные подходы к сегментации потребителей банковских услуг. На современном этапе развития финансовой отрасли банковские

¹⁹ Civilian Research & Development Foundation // URL:
<http://www.crdf.ru/focus/stakeholders.html>

²⁰ Миронова С.Ю. Влияние стейкхолдеров на формирование нефинансовых банковских рынков // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №1. – С. 371

организации стремятся как можно точнее сегментировать аудиторию для определения вероятного поведения различных групп и использования различных средств персонификации. Существуют различные традиционные виды сегментации потребителей²¹:

- географическая: в качестве определяющих критериев могут выступать определенный регион (континент, страна, город, район и т.д.), численность населения, плотность населения;
- демографическая: предполагает простую основу для сегментации, так как основывается на легкодоступных данных, которые могут быть измерены, легко интерпретированы и крайне полезны с точки зрения маркетинговых целей;
- семейный жизненный цикл (молодые одинокие, молодая семья, полная семья с одним ребенком, разведенные без детей и т.д.): данный вид сегментации позволяет финансовым институтам устанавливать длительные отношения с клиентами, основанные на их удержании; на различных этапах семейной жизни потребителям предлагаются различные наиболее подходящие продукты;
- поведенческая: основывается на определенных моделях поведения потребителей по отношению к банку (частота обращения в банк, продолжительность контактов, готовность пользоваться новыми услугами и т.д.);
- персональные банковские предпочтения: основывается на таких критериях, как определенный канал доступа к банковским продуктам, предпочтительный метод платежа, реакция на коммуникативные сообщения, предпочтение определенных продуктов и др.;

²¹ Nichols C. How to Get Serious About Bank Customer Segmentation // CenterState. 09.11.2014. URL: <https://csbcorrespondent.com/blog/how-get-serious-about-bank-customer-segmentation>

- социально-экономические параметры: учитывает такие характеристики, как образование, род деятельности, уровень дохода, активы, кредитные рейтинги, существующие обязательства, финансовый потенциал и т.д

Однако на современном этапе развития отрасли традиционной сегментации уже недостаточно. Банки используют более комплексные модели, которые учитывают практически всю совокупность критериев. Рассмотрим примеры современной сегментации потребителей.

В исследовании Banking Administrative Institute «The New Banking Consumer: 5 Core Segments and How to Reach Them» выделяются пять сегментов, представляющих современный спектр потребителей банковских продуктов²²:

Маргинализованные средние (Marginalized Middles). Самая большая группа потребителей (36%), их возраст ниже среднего, доход выше среднего. Не удовлетворены деятельностью банков, возмущены процентами за пользование банковскими услугами. Редко посещают банковские отделения, готовы платить сторонним лицам за управление своими финансами.

Непривлеченные скептики (Disengaged Skeptics). Составляют 18% потребителей, их возраст выше среднего, а доход ниже среднего. Меньше всех групп взаимодействуют с банковской сферой, не удовлетворены деятельностью банков. Не склонны пользоваться предлагаемыми сервисами и каналами, в особенности мобильными технологиями. Взаимодействуют с альтернативными финансовыми институтами, имеют счета в брокерских фирмах и других нетрадиционных организациях.

Удовлетворенные традиционалисты (Satisfied Traditionalists). Составляют 18% потребителей, наиболее возрастная группа с приблизительно

²² The New Banking Consumer: 5 Core Segments and How to Reach Them // URL: https://www.bai.org/Libraries/LOB-Research-Downloads/The_New_Banking_Consumer_5_Core_Segments.sflb.ashx

средним доходом. В целом удовлетворены взаимодействием с банками, но распределяют финансы по нескольким организациям. Не склонны использовать онлайн и мобильные каналы. Часто открывают депозиты. Ожидают широкого предложения продуктов и услуг. Скорее выберут местный, а не крупный государственный банк.

Борющиеся технари (Struggling Techies). Составляют 21% потребителей, наиболее молодая группа с наименьшим доходом. Активны в том, что касается финансов, готовы принимать серьезные финансовые решения. Положительно реагируют на активную деятельность банков, заманчивые предложения. Активно пользуются мобильными и онлайн сервисами. Зачастую пользуются услугами одного банка. Редко открывают депозиты с небольшим балансом.

Опытные оппортунисты (Sophisticated Opportunists). Составляют 7% потребителей, средний возраст, наибольший доход. Наиболее удовлетворены своей банковской организацией, положительно реагируют на активную политику банков, заманчивые предложения. Обладают достаточными знаниями о происходящем в банковской отрасли, готовы принимать различные финансовые решения. Активно пользуются мобильными и онлайн сервисами, часто открывают депозиты.

Компания Ernst&Young провела исследование более 32 тыс. потребителей банковских продуктов в 43 странах и выделила среди них 8 сегментов.²³ Каждый сегмент выделяется на основании общих поведенческих моделей, предпочтений, каналов взаимодействия, активов, которыми обладают потребители и других характеристик.

²³ Winning Through Customer Experience: EY Global Consumer Banking Survey 2014 // URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Global_Consumer_Banking_Survey_2014/\\$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Global_Consumer_Banking_Survey_2014/$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014.pdf)

Самодостаточные (Self-Sufficients). Составляют 14% потребителей. Возраст выше среднего, низкий уровень образования, ограниченные финансовые средства. Низкий уровень доверия, редко открывают счета. Редко обращаются в местные отделения банков, ценят удобство (онлайн сервисы, доступ к банкоматам, специальные услуги для бизнеса). Предпочитают сами заниматься финансами, а не обращаться за советом к финансовым консультантам.

Балансирующие (Balancers). Составляют 10% потребителей. Обладают скромными активами в сравнении с доходом. Нечасто открывают счета. Используют онлайн сервисы, но также высоко ставят традиционные аспекты взаимоотношений, предлагаемые банками. Ценят прозрачность в установлении процентов за пользование банковскими услугами и помощь в решении возникающих проблем.

Ищущие безопасность (Safety Seekers). Составляют 22% потребителей. Молодые, низкий уровень образования, ограниченные наличные средства и сбережения. Доверяют банкам, но обладают скудным портфолио. Ценят защищенность персональной и финансовой информации и прозрачность в установлении процентов за услуги. Предпочитают обращаться непосредственно в отделение банка.

Подстраивающиеся под новый мир (New World Adopters). Составляют 12% потребителей. Молодые, высокообразованные, обладают значительными сбережениями в сравнении с доходом. Часто используют новые технологии. Высокий уровень доверия к банкам. Положительно реагируют на различные нововведения, предлагаемые банками, используют широкий спектр каналов. Не видят разницы между различными банками, в отличие от альтернативных финансовых организаций.

Несчастливые и неподвижные (Unhappy and Unmoving). Составляют 10% потребителей. Возраст выше среднего, низкий уровень образования,

низкие доходы и незначительные активы. Низкий уровень доверия к банкам, из всех групп потребителей наиболее критично настроены как к отрасли в целом, так и к конкретным организациям. Редко пользуются любыми каналами. Не склонны менять банки, так как не видят между ними разницу. Часто жалуются на несправедливые, по их мнению, процентные ставки, остаются не удовлетворены предлагаемыми решениями.

Элиты (Elities). Составляют 11% потребителей. Возраст выше среднего, высокий уровень образования, значительные доходы и активы, высокий уровень доверия к банкам. Пользуются большим числом банковских услуг, предпочитают онлайн сервисы. Ценят наличие приложений для самостоятельного управления финансами и исследования рынка.

Традиционалисты (Traditionalists). Составляют 15% потребителей. Невысокий уровень образования, ограниченный доход. Пользуются небольшим числом услуг, но готовы пробовать новые поступающие предложения. Готовы пользоваться дистанционными каналами, но предпочитают обращаться непосредственно в отделения. Часто пользуются банкоматами. Ценят наличие бонусов за лояльность.

Восходящие мобильные (Upwardly Mobiles). Составляют 6% потребителей. Молодые, высокообразованные, обладают высоким уровнем дохода, инвестиционными активами. Наивысший уровень доверия к банкам, однако не видят между ними разницы, в отличие от альтернативных финансовых организаций. Пользуются большим числом услуг, часто открывают и закрывают счета. Склонны сталкиваться с проблемами, требующими помощи консультантов, остаются удовлетворены предлагаемыми решениями. Ценят финансовые советы вне зависимости от канала, по которому они предоставляются.

Стоит отметить, что распределение сегментов в различных странах существенно отличается. Оно зависит от целого ряда внешних факторов, таких

как экономическая, политическая ситуация, стабильность банковской сферы, культурные нормы, распространение высоких технологий. Так, в России наибольший процент ищущих безопасность и традиционалистов, наименьший восходящих мобильных и балансирующих. Данное исследование показывает, что существуют страны со схожим распределением сегментов, причем географическое положение не оказывает определяющее влияние. Это создает возможности для использования опыта коммуникаций банков из стран с похожими характеристиками. Для России такими странами являются Мексика, Вьетнам, Индонезия, Колумбия.²⁴

Лучше понимая разницу в предпочтениях, потребностях и подходах потребителей, банковские организации могут более эффективно формировать продуктовую политику, ценовую политику, разрабатывать сервисы, стратегию продаж, маркетинговую и коммуникационную стратегию. Более конкретно ориентированная политика в коммуникациях позволяет сформировать прочные отношения с клиентом. Банки могут фокусироваться на наиболее привлекательных для них сегментах потребителей, которые обеспечат наилучшие возможности для роста на рынке. Рассмотренные исследования позволяют сделать вывод о том, в качестве основных критериев к сегментированию потребителей выступают их отношения к банковской сфере, банковским институтам, конкретным банковским организациям, характер их поведения при взаимодействии с банком, используемые для взаимодействия каналы, демографические, социально-демографические, психографические характеристики.

1.3 Современные тенденции развития банковской отрасли

Попытаемся выделить основные тенденции, которые оказывают влияние на функционирование мировой банковской отрасли на современном

²⁴ Winning Through Customer Experience: EY Global Consumer Banking Survey 2014 // URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Global_Consumer_Banking_Survey_2014/\\$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Global_Consumer_Banking_Survey_2014/$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014.pdf)

этапе, а, следовательно, формирование банками стратегий позиционирования и построения коммуникаций с потребителями. Стоит отметить, что развитие общества и высоких технологий оказывает непосредственное влияние на банковскую сферу.

Демографические изменения: старение населения, увеличение процента городского населения. Численность населения увеличивается, а вместе с ним и продолжительность жизни. Ожидается, что к 2030 г. доля населения старше 60 лет составит 17%, тогда как в 2010 г. она находилась на уровне 11%.²⁵ Глобальное старение населения сопровождается увеличением численности среднего класса, а также городских жителей. В ближайшие десятилетия население, особенно в странах Азии и Африки, продолжит активно переселяться в города. Городская миграция создает доступ к новым потенциальным потребителям банковских услуг, которые обеспечивают спрос на автомобильные и жилищные кредиты, а также на финансовое планирование будущего детей и собственной пенсии. Также предполагается рост общемировой экономики, в основном за счет развивающихся стран. Старение населения приведет к реструктуризации пенсий, урезанию льгот и изменению пенсионного возраста в зависимости от продолжительности жизни.²⁶ Все это создает возможности для появления новых продуктов и услуг для стареющего и урбанизированного населения. Они могут включать специальные предложения по формированию сбережений, управлению накопленными активами для поддержания привычного уровня жизни после выхода на пенсию. В исследовании “Building the bank of 2030 and beyond. The themes that will shape it” компания Ernst&Young предполагает, что демографические тренды являются наиболее устойчивыми и надежными в долгосрочной

²⁵ Building the bank of 2030 and beyond. The themes that will shape it // URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/\\$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf)

²⁶ Retail Banking 2020. Evolution or Revolution? // URL: <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>

перспективе и поэтому предоставляют твердую базу для планирования банковской стратегии.

Отношение с потребителями: персонализация, стремление к большему доверию. Автор издания The Financial Brand Джим Мэроуз считает, что потребители получают все больший контроль над взаимоотношениями с банком. Они все чаще меняют банк, пользуются услугами нескольких организаций и предпочитают более персонализированные продукты.²⁷ Доверие к банкам и отрасли в целом во многих странах подорвано из-за финансовых кризисов, а также представлений о том, что банки не учитывают интересы клиентов, а только гонятся за прибылью.²⁸ Построение прочных доверительных отношений с клиентами является одной из фундаментальных целей для современного банка. Для построения таких отношений и в целом эффективного управления банком необходимо приобщать сотрудников к системе корпоративных ценностей, которые включают ответственность как перед клиентами, так и перед всем обществом. Большинство потребителей банковских услуг считают, что существующие продукты не полностью удовлетворяют их потребности. Согласно исследованию Ernst&Young, только 44% клиентов банков получают персонализированные услуги, 70% готовы снабжать банки более личной информацией в обмен на получение более персонализированных услуг.²⁹ Банк будущего будет предлагать такие услуги как стандарт обслуживания, с прозрачным ценообразованием для различных опций. Банк может создавать и модернизировать продукты совместно с

²⁷ Top 10 Retail Banking Trends and Predictions for 2016 // The Financial Brand. – 21.12.2015. URL: <https://thefinancialbrand.com/55952/2016-top-banking-trends-predictions-forecast-digital-fintech/>

²⁸ Corcoran D. 2016 Millennial Banking Trends // Avoka. 25.04.2016. URL: <http://www.avoka.com/blog/2016-millennial-banking-trends/>

²⁹ Building the bank of 2030 and beyond. The themes that will shape it // URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/\\$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf)

клиентами. Данная практика имеет большой потенциал для ускорения развития, повышения лояльности клиентов и сокращения издержек.

Платежи: появление новых рынков и новых моделей. Клиенты хотят более удобное и быстрое проведение платежей, больше безопасности и конфиденциальности, больше прозрачности, отсутствие ограничений для переводов. По большей части, изменение в секторе платежей связаны с технологическим прогрессом. Основными посредниками для банков в этой сфере могут стать производители смартфонов и интернет-провайдеры. Смартфон в современном отказывающемся от наличных денег обществе становится мобильным кошельком, объединяя в себе функционал дебетовых, кредитных, дисконтных карт. Банк уже не является привилегированным игроком на рынке платежных услуг. Рынок захватывают многочисленные небанковские провайдеры платежных услуг (PSP – Payment Service Provider), такие, как Google Wallet, Amazon Payment и Apple Pay.³⁰ Но пока они все еще используют счета в банках для перемещения средств. Банки выжидают, разрабатывают лучшую стратегию поведения на рынке платежей. Некоторые воспринимают появившиеся агрегаторы и провайдеры платежей как своих партнеров, которые демонстрируют впечатляющий рост на рынке. Другие опасаются, что от них избавятся как от ненужных посредников и инвестируют в peer-to-peer (от пользователя к пользователю) платежи, которые используют банковские счета и возможности анализа данных. Главным опасением остается безопасность новых видов платежей, и в этом банки стремятся преуспеть.

Рационализация и оптимизация: упрощение потребления банковских продуктов. Важная тенденция будущего развития банков – формирование бизнес-модели, в центре которой находился бы клиент. Она

³⁰ Top 10 Retail Banking Trends and Predictions for 2016 // The Financial Brand. – 21.12.2015. URL: <https://thefinancialbrand.com/55952/2016-top-banking-trends-predictions-forecast-digital-fintech/>

подразумевает намного более комплексное понимание потребностей клиентов и упрощение продуктовой линейки, оптимизацию клиентского опыта взаимодействия с банком, уменьшение возможных операционных рисков. Эксперт Deloitte Кенни Смит полагает, что банки больше не могут просто ждать, пока клиент зайдет в их офис или решит приобрести их продукт онлайн. Стратегия банка следует формировать вокруг всего пути совершения клиентом покупки финансового продукта.³¹ Финансовые организации имеют возможность автоматизировать маркетинговые инструменты так, чтобы получать базовую информацию о клиенте в самом начале его пути к покупке, а затем направлять его в нужную сторону. Данная стратегия основывается на том, что большинство решений клиенты принимают, основываясь на всем опыте взаимодействия с банком.³² Решающим инструментом в такой стратегии оказываются цифровые каналы, с их помощью происходит продвижение банка, стимулирование сбыта, увеличение доли рынка. Зачастую, для того, чтобы воспользоваться услугами банка, клиенты должны совершить целый ряд действий и потратить значительное время. Необходимо упростить эти процедуры. Более того, банкам следует позволять клиентам самим влиять на процедуры взаимодействия, самостоятельно формировать свои отношения с банковской организацией. Для того, чтобы отстоять свои позиции от нападков новых игроков, улучшить систему взаимодействия с клиентами, банкам необходимо формировать своеобразную «экосистему» цифрового банкинга, интегрированную в культуру организации.³³

Переход банковских отделений в онлайн. С развитием высоких технологий мобильный банкинг и онлайн-сервисы становятся не просто одним из каналов взаимодействия с потребителями. Привлечение поколения

³¹ 2016 Banking trends: Taking a closer look. Interview with Kenny Smith // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-trends.html>

³² Top 10 Retail Banking Trends and Predictions for 2016 // The Financial Brand. – 21.12.2015. URL: <https://thefinancialbrand.com/55952/2016-top-banking-trends-predictions-forecast-digital-fintech/>

³³ Там же.

миллениалов или поколения Y – людей, родившихся после 1980-х гг. и активно вовлеченных в цифровые технологии – играет все большую роль для успеха компании во многих отраслях, в том числе и в банковской сфере. Банковский консультант консалтинговой компании Avoka Дерек Коркоран выделяет основные банковские тренды, касающиеся поколения Y. Проводящие большую часть своей профессиональной и личной жизни в интернете, миллениалы стремятся активно использовать мобильные приложения, peer-to-peer платежи, онлайн-банкинг.³⁴ Однако и другие поколения ценят удобство дистанционного взаимодействия с банком, предпочитают экономить свое время, используя диджитал-каналы. Несмотря на активное использование онлайн-технологий, банки не стремятся полностью ликвидировать традиционные отделения. Скорее присутствует тенденция объединения онлайн и живого взаимодействия, например, с помощью установки в отделениях терминалов самообслуживания.³⁵

Использование комплексной аналитики для понимания потребностей клиентов. Сбор и использование разносторонних данных о реальных и потенциальных потребителях становится определяющим аспектом для финансовых организаций, которые хотят по-новому строить и укреплять свои отношения с клиентами. Анализ данных становится источником значительного конкурентного преимущества, успешное использование данных определит будущих лидеров отрасли. Существующие технологии позволяют обеспечить гибкость и масштаб применения, необходимые для поддержки гораздо более эффективного подхода к хранению, анализу и применению данных. Облегчается сбор информации, емкость дата-центров растет, при этом цена на данные технологии падает. Развитие платформ для визуализации данных и формирования отчетности на их основе облегчает

³⁴ Corcoran D. 2016 Millennial Banking Trends // Avoka. 25.04.2016. URL: <http://www.avoka.com/blog/2016-millennial-banking-trends/>

³⁵ Retail Banking 2020. Evolution or Revolution? // URL: <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>

интерпретацию собранной информации. Клиенты ожидают, что взамен предоставления банкам личной информации они смогут получать финансовые рекомендации в реальном времени, основанные на изменениях в их профиле.³⁶ Банки должны быть готовы использовать анализ данных чтобы помогать своим клиентам принимать важные финансовые решения: повышать их способность сберегать деньги, достигать определенные финансовые цели, лучше контролировать бюджет и т.д. Анализ данных может быть использован для улучшения сегментирования клиентов в маркетинговых целях, обеспечения активного взаимодействия. Для многих банков это скорее повлечет создание партнерских отношений с технологичными организациями, а не формирование собственных отделов по работе с данными.

Экономика результата (Outcome Economy). Концепция экономики конечного результата состоит в том, что клиент в результате взаимодействия с банком покупает не услугу или продукт, а конечный результат, который он получит.³⁷ Банк стремится упростить процесс взаимодействия с клиентом. Цель деятельности банка – предоставить клиенту продукт, который не только вызовет его интерес, но и поможет ему решить определенную проблему, соответственно упростит его жизнь. В результативной экономике цель бизнеса заключается в оказании помощи своим клиентам добиться определенных измеримых результатов, и бизнес использует параметры успеха своих клиентов как свои собственные. Деятельность компании становится напрямую связанной с предоставлением клиентам определенных результатов в количественном исчислении. Для банка экономика результата заключается в поддержании постоянного взаимодействия с клиентами, так, чтобы быть полностью интегрированным в их повседневную рутину.

³⁶ 2016 Banking trends: Taking a closer look. Interview with Kenny Smith // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-trends.html>)

³⁷ Digital Banking: Stretch your Boundaries Toward the Everyday Bank // URL: https://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_15/Accenture-Banking-Tech-Vision.pdf

Активное использование инноваций, современных технологий. В докладе “Retail Banking 2020. Evolution or Revolution?” консалтинговая компания PWC делает вывод о том, что растущие ожидания клиентов, появление технологичных финансовых стартапов и снижение рентабельности вынуждают банки пересматривать свои текущие бизнес-модели и источники доходов.³⁸ Инновации являются проверенным путем к дифференциации и повышению конкурентоспособности организации. В ближайшем будущем мы увидим все больше крупных финансовых организаций, инвестирующих в бизнес-инкубаторы и инновационные лаборатории для проведения собственных научных исследований.³⁹ Нет никаких сомнений, что новейшие технологии меняют банковскую сферу. Большинство финансовых организаций не в состоянии угнаться за прогрессом в области цифровых технологий. Сейчас цифровые технологии сфокусированы на оптимизации существующих продуктов и услуг. На следующем этапе комплексный сбор и анализ данных будет формировать индивидуальные предложения. Мобильный банкинг изменит модели дистрибуции и индустрию платежей. Достижения в области безопасности и верификации позволят перевести все продажи и обслуживание в онлайн. Применение в банковской сфере уже находит технология блокчейн. Это огромные базы данных, в которых может храниться информация о всех транзакциях клиентов. Применение блокчейн в финансовой среде позволит усилить безопасность переводов и платежей, а также модернизировать методы аутентификации.⁴⁰ Использование роботов и искусственного интеллекта позволит расширить креативные возможности человека по решению проблем и увеличить продуктивность. Автоматизация

³⁸ Digital Banking: Stretch your Boundaries Toward the Everyday Bank // URL: https://www.accenture.com/us-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_15/Accenture-Banking-Tech-Vision.pdf

³⁹ Building the bank of 2030 and beyond. The themes that will shape it // URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/\\$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf)

⁴⁰ Retail Banking 2020. Evolution or Revolution? // URL: <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>

способствует уменьшению затрат, увеличению скорости выполнения заданий и точности, сокращению количества ошибок, повышению эффективности менеджмента повторяемых задач, стандартизации рабочего процесса. Развитие Интернета вещей (Internet of Things) также окажет влияние на банковскую сферу. Под Интернетом вещей понимается система «умных» устройств, способных с помощью глобальной сети обмениваться данными в режиме реального времени.⁴¹ В контексте банковской сферы эти устройства или датчики будут использовать возможности сбора данных, аналитики, искусственного интеллекта для предвидения потребностей, решения проблем и повышения эффективности работы. Банки в сотрудничестве с технологическими партнерами будут разрабатывать комплексные личные профили клиентов.

Представление потребителей о банковской отрасли меняется. Банки осознают важность коммуникаций с реальными и потенциальными клиентами, переходят к конкуренции на территории потребителей. Банки стремятся эффективно, оперативно и максимально удобным для клиента способом решать все его проблемы. Преимущества получают те организации, которые при сохранении традиционных надежности, стабильности и выгодных предложений, эффективно используют преимущества новых технологий в области взаимодействия с клиентами и анализа их предпочтений.

⁴¹ Building the bank of 2030 and beyond. The themes that will shape it // URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/\\$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf)

ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМНЫЕ ЗАЕМЩИКИ КАК ОСОБАЯ КАТЕГОРИЯ КЛИЕНТОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

В данной главе будут рассмотрены основные подходы к понятию «проблемные заемщики», характеристики данного вида клиентов коммерческого банка, различные типологии. Также будут выделены технологии, которые применяют банки для урегулирования ситуаций с проблемными заемщиками и влияние репутационных рисков на взаимодействие с ними.

2.1 Характеристики категории «проблемные заемщики»

В работах отечественных и зарубежных экономистов-исследователей такое понятие, как «проблемный заемщик» не получило широкого распространения. Говоря о взаимодействии банков с данной категорией клиентов, исследователи используют понятия «проблемная ссудная задолженность», «проблемный кредит» или «проблемные активы». Под проблемными кредитами понимаются кредиты, по которым заемщик не выполняет своих обязательств в полном объеме и в установленный срок, или существенно снизилась стоимость обеспечения по кредиту⁴². К проблемным активам Международный Валютный Фонд относит те активы, касательно которых можно с уверенностью сделать вывод о том, что в текущих условиях кредит погашен не будет.⁴³ По сути, проблемный кредит представляет собой займ, ряд признаков которого вызывает обоснованные опасения касательно возврата основного долга и процентов (банковского вознаграждения). Достаточно близким по смыслу понятию «проблемный кредит» исследователи считают понятие «просроченная задолженность». Под просроченной задолженностью понимают сумму всех обязательств заемщика перед банком,

⁴² Сурудина А.С. Понятие и категории проблемных кредитов и особенности их стоимостной оценки // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2015. – № 1 (31). – С. 195.

⁴³ Ушанов А.Е. Мониторинг риска кредита на стадии его использования // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – №33 (267) – С. 30.

которые не были частично или полностью погашены в установленный срок, включая проценты по кредиту, штрафы и прочие выплаты, установленные в договоре⁴⁴.

Таким образом, под проблемными заемщиками можно понимать заемщиков, которые не способны и/или не желают в установленный срок и/или в полном объеме выполнять взятые на себя обязательства перед банковской организацией по погашению кредита.

В банковской среде традиционно считается, что основной причиной возникновения проблемных кредитов становится слабое финансовое положение и несостоятельность заемщика.⁴⁵ Степень проблемности кредита зачастую связывается с длительностью просроченной задолженности. В зависимости от страны, разным может быть срок с момента просрочки, по истечении которого кредит будет отнесен в разряд проблемных. Например, Базельский комитет по банковскому надзору предлагает относить к проблемным те кредиты, платежи по которым просрочены более чем 90 дней.⁴⁶ Существует и более широкое понимание проблемности кредита. В ряде зарубежных стран в кредитный договор могут быть включены различные условия, предполагающие досрочное взыскание банком займа при снижении уровня обеспеченности заемщика или ухудшении показателей его финансовой деятельности.⁴⁷

Различие в подходах к пониманию проблемного кредита отражает многообразие представлений в банковской науке и практике касательно

⁴⁴ Насреддинов Ф.Ш. Признаки проблемных кредитов и управление их качеством // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2012. – № 11-12. – С. 32.

⁴⁵ Гленкова Е.О. Методические подходы к оценке проблемной задолженности клиентов коммерческого банка // экономика и сервис: от теории к практике. Материалы IV международной очной научно-практической конференции. – 2016. – С. 35.

⁴⁶ Ушанов А.Е. Мониторинг риска кредита на стадии его использования // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – №33 (267) – С. 32.

⁴⁷ Сурудина А.С. Понятие и категории проблемных кредитов и особенности их стоимостной оценки // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2015. – № 1 (31). – С. 196.

степени тех или иных рисков и их последствий для деятельности банковских организаций. Объединяет их неуверенность банков в том, что заемщик добросовестно будет исполнять свои обязательства, что напрямую повлияет на перспективы успешной реализации кредитной сделки. Для банка невыполнение обязательств заемщиком означает прямой ущерб финансовой деятельности. Из-за невозможности использовать не выплаченные заемщиком средства в запланированных операциях банк сталкивается с недополученной прибылью, а, следовательно, с убытками. Проблемные кредиты характеризуются малой вероятностью получения актива по ним, а также существенным негативным потенциалом влияния на рыночную стоимость банковской организации.

Банки стремятся выделить формальные признаки, которые могут говорить о возможной неспособности заемщика выполнять кредитные обязательства. Данные признаки помогают банку определить момент, в который заемщик должен быть отнесен к проблемным и соответствующим образом перестроить порядок своего взаимодействия с ним. Первым и основным таким тревожным признаком может стать несоблюдение заемщиком установленного графика платежей как по времени, так и по сумме.⁴⁸ Неполная сумма выплаты или задержка выплаты, даже однократно допущенная заемщиком, может стать поводом для банка установить с ним контакт и выяснить причины несоблюдения условий договора. В подобном случае банк стремится показать, что он соблюдает свои экономические интересы, оперативно следит за выполнением условий договора, а также интересуется добросовестностью и платежеспособностью заемщика. Банк показывает свою готовность идти навстречу заемщику в случае возникновения непредвиденных проблем.

⁴⁸ Смулов А.М., Нурзат О.А. Проблемная задолженность: понятие, основные признаки и меры повышения эффективности возврата проблемных кредитов // Финансы и кредит. – 2009. – № 35 (371). – С. 5.

Данный подход может оказывать положительное влияние на платежную дисциплину заемщиков, так как своевременные напоминания об обязанности соблюдать установленный график платежей психологически мотивируют некоторые категории заемщиков к добросовестному поведению. Кроме того, таким образом банк предотвращает риск того, что заемщик, временно оказавшийся в трудной ситуации, откажется от исполнения кредитных обязательств. Заемщик, добросовестно осуществлявший платежи по кредиту длительное время, но временно оказавшийся в сложной финансовой ситуации, может вообще отказаться исполнять обязательства в том случае, если банк отказывается идти ему навстречу. В данном случае принципиально жесткая позиция банка может показать заемщику, что его добросовестность по отношению к организации не приносит плодов и поблажек. Готовность со стороны банка к диалогу в подобной ситуации помогает минимизировать риски такого поведения. При этом ранние сроки выявления проблемной ситуации позволяют уменьшить потери и негативные последствия для обеих сторон.⁴⁹

Контролируя соблюдение графика платежей и выясняя причин его несоблюдения, банки могут выявить потенциально проблемных, но не обязательно неплатежеспособных и недобросовестных заемщиков. Однако не все банковские организации рассматривают единичные ранние случаи нарушения условий погашения кредита как формальные признаки возникновения риска не вернуть кредит и как предпосылки принятия определенных мер для его предупреждения.⁵⁰

В качестве критериев классификации заемщиков банки могут использовать желание и возможность выполнить свои обязательства по

⁴⁹ Ушанов А.Е. Мониторинг риска кредита на стадии его использования // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – №33 (267) – С. 33.

⁵⁰ Гленкова Е.О. Методические подходы к оценке проблемной задолженности клиентов коммерческого банка // экономика и сервис: от теории к практике. Материалы IV международной очной научно-практической конференции. – 2016. – С. 36.

кредиту, или, иными словами, их добросовестность и платежеспособность. Таким образом, заемщиков можно разделить на 4 группы⁵¹:

- добросовестные платежеспособные заемщики – присутствует возможность и желание погасить кредит;
- добросовестные неплатежеспособные заемщики – присутствует желание погасить кредит, отсутствует возможность это сделать;
- недобросовестные платежеспособные заемщики – присутствует возможность погасить кредит, однако отсутствует желание это сделать;
- недобросовестные неплатежеспособные заемщики – отсутствует как желание, так и возможность погасить кредит.

Добросовестные платежеспособные заемщики имеют достаточные денежные средства для исполнения кредитных обязательств и добросовестно выплачивают свои долги. Для банковских организаций данная группа является наиболее значимой и привлекательной. При работе с данными заемщиками банку не приходится прибегать к дополнительным мерам по взысканию долгов. Возможно лишь сопровождение заемщика с целью регулярного информирования о сроках платежа по кредиту. Данные заемщики не являются проблемными для банковских организаций.

Важным является выделение категории добросовестных неплатежеспособных заемщиков. Их можно считать условно добросовестными. Следует разделять понятие добросовестность как желание и намерение заемщика, и понятие платежеспособность как наличие возможности. Добросовестные неплатежеспособные заемщики стремятся погасить свои долги перед банком, но оказывается не способны этого сделать по причине неожиданно изменившихся обстоятельств, таких как снижение

⁵¹ Котляров И.Д. Основы эффективного управления отношениями банка с проблемными заемщиками // Деньги и кредит. – 2016. – №8. – С. 60.

дохода, потеря работы, дорогостоящее лечение и т.д.⁵² Такие обстоятельства вполне могут иметь временный характер. Данные заемщики относятся к проблемным клиентам банка, но в перспективе могут снова обрести платежеспособность. Одним из признаков, указывающих на добросовестность, может быть стремление заемщика своевременно проинформировать банк об изменении своих жизненных условий в худшую сторону и невозможность следовать установленному графику выплат. Исследователи отмечают, что при работе с данной категорией заемщиков банк не должен приравнивать их невозможность осуществлять выплаты к недобросовестному поведению, акцент должен оставаться на их желании погасить долги, которому мешают некоторые внешние обстоятельства.⁵³ На период ухудшения финансового положения заемщиков банк может предоставить им особые условия погашения кредита. Однако пересмотр условий должен быть выгоден обеим сторонам сделки, поэтому банки могут требовать с заемщиков определенную компенсацию. Примером подобных действий банка может служить снижение платежей по кредиту, но увеличение его общего срока. Таким образом, сумма выплат становится посильной для заемщика, однако общая сумма кредита увеличивается.

Недобросовестные платежеспособные заемщики обладают достаточными денежными средствами для исполнения обязательств по кредиту, но отказываются совершать платежи для максимизации своей выгоды. Доход данной группы заемщиков достаточно высок для того, чтобы выплаты по кредиту не повлияли на резкое снижение их экономического и социального положения. В отношении данных заемщиков банки не идут на

⁵² Котляров И.Д. Основы эффективного управления отношениями банка с проблемными заемщиками // Деньги и кредит. – 2016. – №8. – С. 61.

⁵³ Там же, С. 62.

уступки и применяют все предусмотренные законом методы взыскания долгов, вплоть до судебного разбирательства.⁵⁴

Наиболее сложной для взаимодействия группой проблемных заемщиков являются недобросовестные неплатежеспособные клиенты. Данные заемщики не только не хотят выполнять свои обязательства по кредиту, но и не имеют для этого достаточных ресурсов. Недостаточность ресурсов может означать полное отсутствие у заемщиков активов, которые могут быть привлечены для погашения кредитов, либо наличие некоторых активов, однако их изъятие будет означать резкое ухудшение экономического и социального положения заемщиков. Зачастую банки индивидуально подходят к работе с данным типом заемщиков. Банк может либо списать кредит и соответственно понести убытки, либо организовать уголовное преследование заемщика, если можно говорить о его злом умысле (например, предоставление фальсифицированных документов для подтверждения своей платежеспособности при оформлении заявки на кредит или переоформление имущества на других людей и подделка документов, доказывающих неплатежеспособность, при требованиях осуществлять выплаты по кредиту).⁵⁵ Банки могут прибегать к процедуре банкротства заемщиков и таким образом изымать имеющиеся у них активы для погашения кредита. Однако и в данном случае необходимо брать в расчет последствия такого изъятия, так как ухудшение положения заемщика не должно оказывать избыточного негативного влияния на других людей, связанных с ним (различные категории иждивенцев, пожилые родители, несовершеннолетние дети и т.д.).

Причисление заемщиков к различным группам в рамках классификации не является постоянным, клиенты могут перемещаться между группами

⁵⁴ Котляров И.Д. Основы эффективного управления отношениями банка с проблемными заемщиками // Деньги и кредит. – 2016. – №8. – С. 62.

⁵⁵ Сурудина А.С. Понятие и категории проблемных кредитов и особенности их стоимостной оценки // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2015. – № 1 (31). – С. 197.

(например, между первой и второй, в зависимости от ухудшения или улучшения своего финансового положения). Задача банка заключается в том, чтобы постоянно следить за подобными перемещениями заемщиков и корректировать принципы взаимодействия с ними. При этом разграничения между различными группами не являются очевидными, а разные банки будут устанавливать различные критерии для подобной классификации.⁵⁶ Степень недобросовестности может иметь различный характер, что находит отражение в стратегии работы банка с заемщиками.

Анализ особенностей поведения проблемных заемщиков разных групп используется банками для корректировки технологии оценки рисков во время рассмотрения заявок на кредит потенциальных заемщиков. Банки отказываются от предоставления кредитов тем заемщикам, поведение и профиль которых близки по характеристикам к заемщикам третьей и четвертой группы.

Выделим основные факторы риска, которые позволяют банкам относить заемщиков в категорию потенциально проблемных (данный список не является исчерпывающим, оценка проблемности заемщика происходит индивидуально в каждом конкретном случае, особенно, если речь идет о крупных продолжительных займах)⁵⁷:

- нестабильная трудовая занятость, частая смена места работы без повышения уровня доходов, непродолжительный стаж работы на последнем месте, постепенное падение уровня доходов или рост, отстающий от темпов инфляции;

⁵⁶ Мусина Д.С., Насыров И.Н Критерии и правила отнесения заемщиков к проблемным задолжникам для формирования единой информационной базы // Информационные технологии. Автоматизация. Актуализация и решение проблем подготовки высококвалифицированных кадров (ИТАП - 2014) Сборник материалов Международной научно-практической конференции (дистанционная форма). – 2014. – С. 174.

⁵⁷ Смулов А.М., Нурзат О.А. Проблемная задолженность: понятие, основные признаки и меры повышения эффективности возврата проблемных кредитов // Финансы и кредит. – 2009. – № 35 (371). – С. 8.

- существенное превышение дохода среднерыночных показателей для аналогичных должностей, что свидетельствует о невозможности восстановления данного уровня дохода в случае потери работы;
- молодой (до 25 лет) или пенсионный, предпенсионный возраст заемщика – такие заемщики либо не имеют стабильного дохода, либо рискуют при потере работы не вернуться на соответствующий уровень заработка;
- превышение платежа по потенциальному кредиту в сумме с другими финансовыми обязательствами заемщика 50-60% от его совокупного дохода;
- частая смена мест регистрации, отсутствие постоянной регистрации в регионе, в котором находится банк;
- сложность установления контакта с потенциальным заемщиком в ходе рассмотрения его заявки;
- отсутствие у заемщика каких-либо активов (недвижимости, транспортные средства) или отсутствие всех необходимых документов, подтверждающих право собственности;
- большая сумма запрошенного кредита, несоизмеримая с уровнем дохода заемщика, небольшой размер первоначального взноса.

Банки постоянно занимаются мониторингом выданных кредитов с тем, чтобы на максимально ранней стадии выявить возникновение проблемной ситуации. К признакам проблемности заемщика могут быть отнесены⁵⁸:

- уклонение от исполнения обязанностей по обслуживанию и погашению кредита, задержка платежей, неполная выплата процентов и т.д.;
- предоставление недостоверной информации о своем финансовом положении, любое введение в заблуждение сотрудников банка, направленное на уклонение от выплаты долга;

⁵⁸ Ушанов А.Е. Мониторинг риска кредита на стадии его использования // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – №33 (267) – С. 34.

- потеря или существенное сокращение залогового имущества;
- предъявление третьими лицами различных исковых требований к заемщику, ведение против него судебных разбирательств;
- смена заемщиком места жительства или работы без уведомления банка, невозможность долгое время установить контакт с заемщиком;
- утрата заемщиком трудоспособности на продолжительный срок;
- многократные просьбы заемщика об изменении условий кредита;
- многократное превышение заемщиком кредитной линии в случае использования кредитных карт;
- нецелевое использование предоставленных по кредиту средств;
- изнашивание, устаревание залогового имущества;
- ухудшение финансового положения поручителей и др.

Для эффективной работы с проблемными заемщиками банки могут изучать их психологические характеристики, с тем чтобы понять отношение заемщика к наличию у него долга и обязанностей по его возврату.⁵⁹ Обращение к психологическим факторам помогает понять, какие стратегии заемщик использует в случае ухода от выполнения обязанностей по кредиту, как происходит данный выбор, какие ресурсы использует, какие эмоции испытывает. С точки зрения психологии проблемные заемщики сталкиваются с ситуацией неисполнения принятых на себя обязательств, нарушения ролевой модели поведения и прекращения добросовестного поведения.⁶⁰

Причины прекращения выполнения обязательств по кредиту могут быть абсолютно различными, соответственно отличается и поведение проблемных заемщиков в случае возникновения трудностей. При возникновении чрезвычайных непредвиденных обстоятельств, в случае резких экономических потрясений заемщики могут попасть в категорию проблемных

⁵⁹ Киреева О.В. Ответственность заемщика в ситуации персонального дефолта // Экономическая психология: прошлое, настоящее, будущее. – 2016. – № 3-2. – С. 59.

⁶⁰ Там же, С. 60.

по независящим от них обстоятельствам.⁶¹ В данных условиях от заемщика зависит, сможет ли он противостоять финансовому стрессу, найти решение проблемы и погасить долг. Как правило, заемщик, случайно оказавшийся в ситуации невозможности выплатить долг, не пытается скрываться, стремится контактировать с банком, анализирует возможные варианты погашения. Ситуация невыполнения взятых обязательств по кредиту является стрессовой как для самого заемщика, так и для членов его семьи, что может привести к характерным негативным последствиям. При этом реакция заемщика может различаться, от демонстрации защитных форм поведения до рациональных действий по управлению затруднениями.

С другой стороны, существует категория заемщиков, которые привыкли часто брать кредиты, испытывают некоторое удовольствие от процесса кредитования. В данном случае можно говорить о своеобразной психологической предрасположенности человека принимать на себя роль должника, склонности брать кредиты в силу особенностей характера.⁶² Данная категория заемщиков достаточно безответственно подходит к процессу оформления кредита, мало беспокоится о его возврате. Причинами попадания в ситуацию невозможности вернуть кредит могут являться преобладание гедонистических оснований для кредитования, мораль избегания ответственности, откладывания решения проблем в будущее при недостаточном уровне дохода и невозможности обслуживать кредит. Такие проблемные заемщики слабо ориентированы на непосредственное решение возникших финансовых проблем самостоятельно. Их действия в случае просрочки платежей могут иметь разнообразный характер, но либо не помогают решить возникшую проблему, а наоборот усугубляют ситуацию (в

⁶¹ Гленкова Е.О. Методические подходы к оценке проблемной задолженности клиентов коммерческого банка // экономика и сервис: от теории к практике. Материалы IV международной очной научно-практической конференции. – 2016. – С. 36.

⁶² Киреева О.В., Дёмин А.Н. Субъектность личности в ситуации персонального дефолта // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. – 2016. – № 1 (173). – С. 101.

данном случае можно говорить о защитном поведении заемщика), либо направлены на решение проблемы путем привлечения ресурсов других людей (разделение собственной ответственности). Кроме того, отдельно стоит упомянуть заемщиков, которые в результате возникших трудностей оказываются в состоянии шока и в результате сталкиваются с определёнными трудностями по преодолению ситуации.

Ряд исследователей выделяет различные поведенческие модели проблемных заемщиков⁶³:

- осознающие свою ответственность, стремятся идти на контакт с банком, рассматривают возможные варианты решения проблемы;
- склонные проявлять агрессивное поведение, идти на конфликт, обладающие ярко выраженной доминантностью;
- практически не проявляющие эмоциональность, отсутствие ответственности за свои действия, не стремятся идти на контакт;
- склонные к безразличному отношению, некоторому уровню депрессивности, проявляют пассивное отношение к происходящим событиям, низкий уровень психологической активности, не раздражительны;
- проявляющие избыточную эмоциональность, нервничающие, не обладают высокой доминантностью, способны идти на компромисс, поддаются воздействию на эмоции.

Составить единый психологический портрет проблемного заемщика не представляется возможным. Однако можно говорить о выделении нескольких приближенных групп на основании их психологических особенностей.⁶⁴ К первой категории можно отнести заемщиков, готовых искать решение

⁶³ Киреева О.В., Дёмин А.Н. Субъектность личности в ситуации персонального дефолта // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. – 2016. – № 1 (173)., С. 102.

⁶⁴ Киреева О.В. Ответственность заемщика в ситуации персонального дефолта // Экономическая психология: прошлое, настоящее, будущее. – 2016. – № 3-2. – С. 58.

проблемы и обладающих для этого достаточными материальными, информационными, социальными возможностями (по сравнению с другими группами). Данные заемщики обладают высокой степенью ответственности, вероятно, они столкнулись с трудностями по независящим от себя обстоятельствам. Обычно не являются склонными к риску, строго ведут бюджет. Ко второй категории относятся заемщики, высоко мотивированные на достижение целей и обладающие уверенностью в собственных силах. Данная категория людей относится к финансам как к ресурсу, который можно получить со стороны. Склонны доверять своим взглядам и жизненному опыту и не всегда способны дать объективную оценку текущему положению дел. Могут столкнуться с трудностями в результате ошибки в оценке рисков или сбоя в финансовых потоках. В третью категорию входят заемщики, намеренно попадающие в группу проблемных. К ним могут относиться как заемщики, руководствующиеся гедонистическими мотивами (хотя сами могут этого и не осознавать), так и люди, склонные к мошенничеству. Данная категория заемщиков слабо ориентирована на самостоятельное решение финансовых трудностей, склонны избегать решение проблем.

2.2 Методы работы коммерческого банка с проблемными заемщиками

Кредитная политика коммерческого банка предполагает работу по предотвращению целого ряда трудностей, связанных с предоставлением займов проблемным заемщикам, их идентификацией и при необходимости нахождением выхода из проблемной ситуации. Все этапы данного процесса предполагают сбор, обработку и анализ наиболее полной информации о заемщике. Чем более качественной, актуальной и точной будет данная информация, тем меньшей степени риска подвергает себя банк при взаимодействии с заемщиком.

На первом этапе банк стремится предотвратить предоставление кредита сомнительным заемщикам, принимая решение о предоставлении кредита. В данном случае банк анализирует всю доступную информацию о заемщике с целью определить степень его кредитоспособности и возможные проблемы.⁶⁵ Предотвращение проблемных ситуаций связано с поиском равновесия в соотношении между уровнем прибыли и степенью риск, который банк готов взять на себя. Устанавливая слишком высокие стандарты, банк снижает объем выданных кредитов, уменьшает клиентскую базу, теряет ряд возможностей по дополнительной продаже клиентам различных финансовых продуктов. Соответственно, снижается выручка и прибыль организации. При низких стандартах кредитования выгоды от большого числа клиентов и выданных кредитов будут сопровождаться убытками от вынужденной работы с проблемными заемщиками.

На втором этапе банк осуществляет идентификацию проблемных заемщиков, мониторинг всех существующих клиентов с целью выявления вероятных слабых сторон их финансового состояния.⁶⁶ Важно определить возникновение проблем с погашением долга на наиболее раннем этапе, чтобы минимизировать возможные потери. Выявление ухудшения финансового состояния заемщика на раннем этапе позволяет принять необходимые меры и не упустить ситуацию из-под контроля, когда банковские потери будут необратимыми. Информационные подразделения банков следят за тем, как заемщик обслуживает кредит, насколько регулярно производит выплаты, допускает ли задержки, осуществляет ли платежи в полном объеме и т.д. Помимо этого банк может использовать аналитику, предоставляемую различными бюро кредитных историй, которые занимаются сбором информации о заемщиках. Такие организации выявляют так называемые

⁶⁵ Витютина Т.А., Ермилова В.С. Анализ и управление проблемной задолженностью в коммерческом банке (на примере филиала № 3652 ВТБ24, Калуга) // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 43. – С. 23.

⁶⁶ Там же – С. 22.

триггеры – важные изменения в кредитной истории заемщика и его финансовом положении, которые могут указывать на потенциальное возникновение проблемной ситуации. К таким триггерам может относиться обращение клиента за новым займом, просрочка платежей по кредитам в других банках, смена работы, изменение места жительства и т.д.⁶⁷ Современные технологические решения позволяют использовать анализ «больших данных» о клиенте.⁶⁸ Использование доступной информации из социальных сетей, банк может построить картину активности заемщиков, выявить их связи с другими пользователями, местонахождение, модель поведения и т.д. Анализируя содержание постов клиентов в социальных сетях, запросов в поисковиках, действия в прошлом в подобных ситуациях, можно выделить определенные паттерны поведения, на ранней стадии определить возникновение проблемной ситуации, тем самым выйти на новый уровень взаимодействия с заемщиком.

После выявления проблемных кредитов начинается третий этап – непосредственная работа с ними, их анализ с целью принятия решения об урегулировании ситуации. Цель коммерческого банка на данном этапе выбрать наиболее эффективное решение, затраты на которое при этом будут меньше полученных банком средств по проблемному займу.⁶⁹ При этом могут учитываться не только материальные, но и репутационные издержки. Выбор инструментов работы с проблемными активами зависит от тех приоритетов, которые ставит перед собой банковская организация в конкретном случае. Это может быть скорость погашения долга, минимизация банковских потерь и др.

⁶⁷ Науменко А.И., Тарасенко В.П. Информационные технологии как инструмент управления просроченной задолженностью // Россия и новая экономика: ключевые векторы развития сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции в рамках Всероссийского фестиваля науки: в 2 частях. Под научной редакцией Н.В. Фадейкиной, О.В. Глушаковой. – 2016. – С. 530.

⁶⁸ Там же – С. 531.

⁶⁹ Витютин Т.А., Ермилова В.С. Анализ и управление проблемной задолженностью в коммерческом банке (на примере филиала № 3652 ВТБ24, Калуга) // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 43. – С. 26.

В настоящее время наиболее распространенным методом возврата проблемных долгов для российских банков является самостоятельная работа с проблемными заемщиками.⁷⁰ Многие представители индустрии считают такой метод наиболее эффективным, хотя он и предполагает существенные материальные и организационные затраты банка на организацию работы отдела, содержания штата сотрудников, использование специализированных технологий, различные судебные издержки и деятельность по взысканию и продаже имущества.⁷¹ При этом даже самая эффективная работа с проблемным заемщиком не может дать гарантии возврата денежных средств. Кроме того, на протяжении всего времени проведения самостоятельных мероприятий по взысканию долга, проблемный кредит продолжает находиться на балансе банковской организации, что оказывает негативное влияние на качество кредитного портфеля.

Стандартный алгоритм по самостоятельной работе банка с проблемным заемщиком может быть представлен в следующем виде⁷²:

1. Банк напоминает заемщику о просрочке платежа по кредиту с помощью сообщения или звонка по телефону.
2. Если платеж остается непогашенным в течение нескольких дней заемщику направляются письма, уведомляющие о нарушении им условий договора и предупреждающие о намерении банка требовать вернуть полную сумму задолженности. К работе с проблемными заемщиками могут быть привлечены сотрудники колл-центра с целью найти подход к разным типам клиентов и мотивировать их на добровольное погашение долгов.

⁷⁰ Давыдов В.А., Халилова М.Х. Классификация инструментов урегулирования проблемной задолженности банков // Финансы и кредит. – 2016. – № 31 (703). – С. 11.

⁷¹ Фурзикова Е.Г. Методы работы с проблемной задолженностью потребительского кредитования, их преимущества и недостатки // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6. – С. 468.

⁷² Мерс А.О. Методы управления проблемной задолженностью российских банков в современных условиях // Вектор экономики. – 2017. – № 4 (10). – С. 33.

3. Через 90 дней с момента просроченной задолженности кредит классифицируется как проблемный, после чего к работе с ним приступают сотрудники специальных отделов банка по работе с проблемными заемщиками. Их цель – найти оптимальное решение ситуации с наименьшими потерями для банка.

4. В случае отсутствия продвижения в разрешении ситуации, а также нежелания заемщика взаимодействовать с банком, через 6 месяцев после возникновения задолженности банк подает исковое заявление в суд на заемщика, требуя полностью погасить долг.

Другим вариантом взаимодействия с проблемным заемщиком является совместная работа банковской организации с коллекторским агентством. В данном случае банк передает в управление коллекторскому агентству задолженность и право заниматься ее взысканием.⁷³ При этом зачастую банк не обязан требовать согласие должника, если это не прописано в договоре. Совместная работа с агентством предполагает заключение договора, на основании которого банк поручает коллекторам проведение работы с должником в обмен на комиссию. Сумма комиссии определяется как некоторый процент от возвращенных средств. Коллекторское агентство может заниматься как внесудебным урегулированием проблемных ситуаций, так и судебными взысканиями. Преимущество данного метода заключается в том, что банку не нужно нести издержки на организацию функционирования собственного отдела по работе с проблемными клиентами. Кроме того, финансовые расходы на возврат долга банк несет только в случае успешного исхода. Банк также может продать проблемные долги по сниженной цене специализированным организациям, которые самостоятельно занимаются взысканием.

⁷³ Юсупова О.А. О просроченной задолженности в кредитных портфелях российских банков, причинах ее возникновения и методах работы с ней // Финансы и кредит. – 2015. – № 3 (627). – С. 20.

Из-за того, что в нашей стране деятельность коллекторов долгое время никак не регулировалась, на рынке появилось множество недобросовестных сомнительных организаций, которые, по сути, занимались «рэкeтoм» должников, применяя самые различные, в том числе и незаконные методы. Слово «коллектор» приобрело отрицательный смысл, стало ассоциироваться с преступниками. В связи с этим любое сотрудничество банков с коллекторскими агентствами негативно воспринимается клиентами. В 2016 г. был принят федеральный закон «О защите прав и законных интересов физических лиц при осуществлении деятельности по возврату просроченной задолженности», который устанавливает правовые основы деятельности коллекторов.⁷⁴ Данный закон вводит целый ряд ограничений, в том числе по количеству и частоте звонков и встреч с проблемным заемщиком, которые может осуществлять коллектор. Прописывается запрет на оказание психологического давления, угрозы, введение заемщиков в заблуждение и т.д. Для очистки рынка от недобросовестных агентств вводятся строгие требования к организациям, касающиеся уставного капитала, деловой репутации руководства.⁷⁵

Большая часть банков применяет несколько методов работы с проблемными заемщиками.⁷⁶ На ранних этапах возникновения задолженности банки проводят самостоятельную работу, а на более поздних, когда вероятность взыскания уменьшается, осуществляют передачу или продажу долга специализированным организациям. В случае небольших сумм задолженности коммерческие банки прибегают к процедуре списания.

⁷⁴ Лисицина Н.И., Черкашнев Р.Ю. Российская и зарубежная практика работы с проблемными кредитами // В сборнике: Актуальные проблемы развития финансового сектора. Материалы IV Международной научно-практической конференции (заочной). Ответственный редактор: Я.Ю. Радюкова. – 2016. – С. 231.

⁷⁵ Там же – С. 229.

⁷⁶ Мягкова Т.А. Управление проблемными кредитами в коммерческом банке // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2013. – № 13. – С. 231.

Рассмотрим подробнее самостоятельную деятельность банка по работе с проблемными заемщиками. Коммерческие банки используют различные инструментальные стратегии работы с проблемными заемщиками. Данные стратегии могут быть направлены на изменение или расторжение действующих договорных обязательств по кредиту между банком и заемщиком, а также формирование новых правоотношений между субъектами, в результате которых заемщик исполняет новые возникшие обязательства, а изначальные кредитные правоотношения прекращаются.⁷⁷ Решение вопроса о применении тех или иных методов для разрешения проблемной ситуации зависит от конкретных обстоятельств и финансового положения клиента.

Основополагающая стратегия комплексной работы банковских организаций с клиентами – партнерские взаимоотношения между банком и проблемным заемщиком, которые характеризуются равноправием сторон отношений, ведением между ними диалога, применением согласительных процедур при выборе методов погашения задолженности.⁷⁸ Данная стратегия предполагает наличие у банка различных программ урегулирования проблемных кредитов, т.е. методического обеспечения работы с ними. Представители банка в данном случае стремятся содействовать заемщику в реализации наиболее выгодного обеим сторонам способа выполнения кредитных обязательств. Многие банки в настоящее время применяют данную стратегию в работе с большей частью своих должников. Упор делается на положительный опыт в разрешении проблемной ситуации и урегулировании разногласий с заемщиком, а не просто взыскание денежных средств. Банк всячески содействует проблемному заемщику в совершении операций,

⁷⁷ Суворова О.В. Стратегия работы с проблемной задолженностью в банках и проведение процедуры банкротства // В сборнике: Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций материалы Международной научно-практической конференции. Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева. – 2016. – С. 327.

⁷⁸ Котляров И.Д. Основы эффективного управления отношениями банка с проблемными заемщиками // Деньги и кредит. – 2016. – № 8. – С. 60.

которые позволяют погасить долг любыми законными способами. Банк преследует цель не только возврата выданных средств, но и сохранения клиента, поддержания положительной репутации организации как идущей навстречу клиентам. Однако данная стратегия может быть применена только в том случае, если клиент является добросовестным, идет на контакт, готов к сотрудничеству и не стремится избегать выполнения обязательств перед банком. По данным исследования, проведенного коллекторским агентством Sequoia в 2015 г., большинство проблемных заемщиков относится к добросовестным – они признают наличие обязательств перед банком, но не способны их соблюдать из-за финансовых трудностей. В качестве причин прекращения выплат по кредиту 38% заемщиков назвали резкое ухудшение материального положения, 20% - потерю работы, 15% - сокращение зарплаты.⁷⁹ Снижение реальных доходов привело к тому, что большую часть средств заемщики стали тратить на товары первой необходимости, сокращая при этом траты на обслуживание долгов.

Для урегулирования проблемной ситуации банк может применить ряд методов. Одним из первых и наиболее эффективных является метод реструктуризации существующего кредита.⁸⁰ В данном случае кредитор и заемщик вносят изменения в условия кредитного договора, пересматривают положения, касающиеся пользования кредитными ресурсами, условия погашения займа и обеспечения его возврата. Метод реструктуризации может предполагать изменение процентной ставки, размера и сроков платежей, общей суммы кредита, валюты, в которой выдан кредит, списание штрафных санкций за уклонение от платежей и др. Применяя метод реструктуризации, банк не стремится прекратить правоотношения с заемщиком, а предоставляет последнему шанс пользоваться кредитными ресурсами и добросовестно

⁷⁹ Мерс А.О. Методы управления проблемной задолженностью российских банков в современных условиях // Вектор экономики. – 2017. – № 4 (10). – С. 34.

⁸⁰ Давыдов В.А., Халилова М.Х. Классификация инструментов урегулирования проблемной задолженности банков // Финансы и кредит. – 2016. – № 31 (703). – С. 11.

выполнять взятые обязательства, пусть и на скорректированных условиях. Реструктуризация применяется, когда изначальные обязательства по обслуживанию и возврату займа стали непосильными для клиента вследствие ряда объективных причин.

Другой метод – это рефинансирование, т.е. предоставление банком нового кредита для погашения проблемного долга. Рефинансирование хотя и является выгодным, несет в себе определенные риски для банков, так как в ее результате зачастую увеличивается объемы платежей, что в будущем может негативно сказаться на финансовом состоянии заемщика и снова привести к ситуации прекращения выплат.⁸¹

В том случае, если финансовое положение заемщика не позволяет провести реструктуризацию кредита, банк может применить методы прекращения кредитных отношений. Данные методы направлены на погашение проблемного долга путем применения соответствующих правовых норм. Решение проблемной ситуации путем прекращения отношений между банком и клиентом возможно как на этапе досудебного урегулирования, так и при помощи судебного разбирательства.

К досудебным методам относится добровольное досрочное погашения долга заемщиком с расторжением кредитного договора.⁸² В данном случае заемщик погашает свои обязательства по кредиту перед банком (на момент возникновения проблемной ситуации) денежными средствами либо передавая принадлежащее ему имущество. Методы, связанные с обращением в суд, применяются только в случае сознательного уклонения должника от исполнения обязательств по обслуживанию кредита и погашения долга. В судебном порядке может быть проведено взыскание с должника как суммы задолженности, так и заложенного имущества. Методы взыскания через суд

⁸¹ Давыдов В.А., Халилова М.Х. Классификация инструментов урегулирования проблемной задолженности банков // Финансы и кредит. – 2016. – № 31 (703). – С. 12.

⁸² Мягкова Т.А. Управление проблемными кредитами в коммерческом банке // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2013. – № 13. – С. 232.

отличаются низкой эффективностью по причине длительности процесса судопроизводства, за время которого долг заемщика многократно возрастает.⁸³

Кроме перечисленных методов банк может провести процедуру списания просроченной задолженности, для чего все кредитные организации должны формировать резервы на предполагаемые потери по ссудам.⁸⁴ Первым основанием для списания является проведение банком всех необходимых и достаточных действий по взысканию задолженности и реализации прав обеспечения по ссуде. При этом проведение всех мероприятий не дает эффекта, а также отсутствуют предпосылки взыскать долг в дальнейшем. Вторым основанием является ситуация, при которой возможные издержки кредитной организации от процедуры взыскания будут выше полученных в ее результате средств. Списание безнадежного кредита улучшает качество кредитного портфеля организации и при этом избавляет банк от дальнейших материальных затрат на работу с проблемным заемщиком.

Списание долга может быть осуществлено через процедуру банкротства физического лица.⁸⁵ Данный процесс может быть инициирован как банковской организацией, так и самим заемщиком или государственным органом. Несостоятельность заемщика должна быть доказана документально при помощи целого ряда документов (документы о финансовом состоянии должника, его имуществе, банковских счетах, подтверждающие справки о наличии проблемных кредитов и т.д.). В ходе банкротства все имущество заемщика реализуется в счет уплаты долга (не подлежит реализации единственное жилье должника, предметы личного пользования, а также имущество, с помощью которого осуществляется профессиональная

⁸³ Давыдов В.А., Халилова М.Х. Классификация инструментов урегулирования проблемной задолженности банков // Финансы и кредит. – 2016. – № 31 (703). – С. 5.

⁸⁴ Там же, С. 8.

⁸⁵ Суворова О.В. Стратегия работы с проблемной задолженностью в банках и проведение процедуры банкротства // В сборнике: Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций материалы Международной научно-практической конференции. Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева. – 2016. – С. 325.

деятельность должника). Процедура может быть осуществлена в том случае, если долг заемщика превышает 500 тыс. руб, срок просрочки больше трех месяцев, а суд признает доводы о его несостоятельности. После банкротства на должника накладывается целый ряд ограничений. Он не может обращаться за новым займом в течение 5 лет, не может заниматься управлением юридически лицом в течение 3 лет, ограничивается выезд за границу и т.д.⁸⁶

Таким образом, мы можем сделать вывод о наличии в распоряжении банков целого ряда различных инструментов по работе с проблемными заемщиками и взысканию с них долга. При этом, выбор того или иного инструмента зависит от целого ряда фактических обстоятельств и финансового положения конкретного заемщика. Хотя в большинстве случаев банковские организации действуют по отлаженному алгоритму, при наличии большой суммы задолженности они могут разрабатывать более эффективные индивидуальные решения.

2.3 Управление репутационными рисками коммерческого банка

Взаимодействуя с проблемными заемщиками коммерческий банк зачастую сталкивается не только с рисками финансовых, но и репутационных потерь. В современных условиях развития экономической сферы, связанных с ужесточенной конкурентной борьбой на рынке банковских услуг, неопределенностью финансовой ситуации, экономическими санкциями, коммерческие банки вынуждены модернизировать методы своего функционирования, применяя инновационные средства управления рисками. Необходимость нейтрализации рискованных ситуаций присутствует не только в области финансовых отношений, но и в области управления деловой репутации.

⁸⁶ Суворова О.В. Стратегия работы с проблемной задолженностью в банках и проведение процедуры банкротства // В сборнике: Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций материалы Международной научно-практической конференции. Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева. – 2016. – С. 326.

Под репутацией понимаются определенные ценностные характеристики организации, которые вызываются сложившимся в сознании аудитории ее образом.⁸⁷ Понятие репутация состоит из поверхностного, имиджевого уровня и содержательной части, которая основывается на существующих стереотипах и личного отношения индивида. Деловая репутация появляется в результате оценивания рынком конкурентных преимуществ компании, это своеобразный отклик общественности на продвижение имиджа организации.⁸⁸ Репутация организации формируется в результате накапливания стейкхолдерами знаний, информации, получаемой из всей совокупности исходящих от фирмы сигналов и сообщений. Например, к рыночным сигналам относят различные финансовые результаты деятельности компании, отчеты, дивидендную политику; к стратегическим – миссию, цели, стратегию организации, выраженную в различных документах и соответствие им реальной деятельности; к институциональным – размер организации, ее маркетинговую активность, программы социальной ответственности.⁸⁹ Репутация будет работать только в том случае, если все сигналы доходят до стейкхолдеров и правильно ими интерпретируются. Репутация является результатом прошлой деятельности компании и при этом непосредственным образом воздействует на ее будущую активность.

Репутация является ценным нематериальным активом, над которым организации ведут долгую работу, вкладывая существенные ресурсы. Положительная репутация может влиять на привлекательность компании для инвесторов, повышать доход и капитализацию, облегчать выход на новые

⁸⁷ Андрианова Е.П., Баранников А.А. Особенности управления деловой репутацией коммерческого банка // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – № 87. – С. 601.

⁸⁸ Попыхова Е. PR-коммуникации в управлении деловой репутацией (на примере банковской сферы) // МедиаАльманах. – 2011. – № 2. – С. 38.

⁸⁹ Там же – С. 39.

рынки.⁹⁰ Репутация коммерческого банка имеет определенную специфику, отличающуюся от репутации просто предпринимательской структуры, что определяется особенностями банковской деятельности. Деятельность банка выходит за рамки предпринимательской деятельности и рыночных отношений. Банки оказывают существенное влияние на организацию хозяйственной и экономической деятельности всего общества, соответственно, деловая репутация банков приобретает колоссальное значение для всех стейкхолдеров. Устойчивое положительное мнение о банке является своеобразным подтверждением его выдающихся деловых способностей, что позволяет повышать воспринимаемую потребителями ценность предоставляемых продуктов и услуг. Успех партнерских отношений между банком и клиентом зависит в первую очередь от уровня доверия клиента.

Менеджмент деловой репутации коммерческого банка имеет определенную специфику, которая связана с ориентацией на построение доверительных взаимоотношений с многочисленными клиентами.⁹¹ Финансовая сфера предполагает повышенную ответственность и особый общественный интерес, что повышает негативные последствия для репутации от любой ошибки. Ведя работу с репутацией, банки стремятся трансформировать существующие стереотипы и изменить негативные настроения целевых аудиторий. Деловая репутация является предметом интереса большей части действующих и потенциальных клиентов банка, которые стремятся удостовериться не только в безопасности своих вкладов, но и, например, в социальной позиции организации. Доверие многочисленных

⁹⁰ Shiery J. Guarding your reputation // Mortgage Banking. – 2014. – Vol. 74. – No. 12. URL: <https://www.navigant.com/-/media/www/site/insights/financial-services/reputation-risk-mgmt-mortgage-banking-sept-2014.pdf>

⁹¹ Worcester R.M. Managing the image of your bank: the glue that binds // International Journal of Bank Marketing. – Vol. 15. – Iss.5 – p.148.

контрагентов, с которыми сотрудничает банк, также во многом зависит от его деловой репутации.

Определенную деловую репутацию банка формирует целый ряд факторов⁹²:

- история банковской организации, ее сформулированная миссия и разработанная стратегия развития;
- степень надежности и устойчивости;
- динамика изменений финансовых показателей, рейтингов;
- признание на международном уровне, различные награды;
- отлаженная система антикризисных процедур;
- наличие эффективной системы распространения информации, основанной на принципах прозрачности и открытости;
- умение привлекать авторитетных клиентов, крупные компании;
- наличие связей с различными органами власти;
- непосредственная репутация акционеров, руководящего состава банка, профессионализм сотрудников, трудовая дисциплина;
- качество клиентского обслуживания, ориентация на клиента, принципы корпоративной культуры;
- корпоративная социальная ответственность.

Деловая репутация российских банков в достаточно большой степени подвержена влиянию слухов и непроверенной информации, а также завязана на репутации других банковских организаций и банковской сферы в целом.⁹³ Распространение негативной информации, касающейся даже одного банка, может подрывать стабильность общей рыночной ситуации. Характеристика банка даже на уровне слухов как ненадежного партнера, отличающегося

⁹² Москвичев А.А., Назарова Л.Н. Роль управления репутационными рисками в коммерческом банке // Актуальные вопросы экономических наук. – 2009. – № 7. – С. 31.

⁹³ Куницын И.И. Риск потери деловой репутации коммерческого банка: причины и последствия // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2015. – №4(49) – С. 65.

неустойчивым финансовым состоянием, может негативно влиять на его партнерские отношения с другими организациями.

Риски различного характера, с которыми непосредственно связана банковская деятельность, имеют различные области формирования и проявления. Данная характеристика банковской сферы определяет необходимость формирования системы управления рисками как одного из основных элементов деятельности коммерческого банка.⁹⁴ Качественное управление рисками позволяет банку ассоциировать себя с эффективной предпринимательской структурой, занимающей выигрышное положение в конкурентной борьбе. Среди всей совокупности банковских рисков выделяется угроза потери деловой репутации как наименее поддающийся контролю и наиболее недооцениваемый.⁹⁵ Утрата деловой репутации может оказывать непосредственное негативное влияние на уровень ликвидности банковской организации, что в определенных условиях может привести к ее банкротству.

Репутационные потери негативно сказываются на основных показателях деятельности банковской организации, таких как: сокращение клиентской и ресурсной базы, отток размещенных средств, финансовые потери, падение уровня доходности, ликвидности и рентабельность т.д.⁹⁶ Риск потери деловой репутации банка может возникнуть в результате формирования негативного представления о финансовом состоянии организации, общем характере ее деятельности, качестве предоставляемых продуктов и услуг. Потеря репутации связывается с утратой доверия клиентов к банковской организации, их неудовлетворенности различными характеристиками предоставляемых

⁹⁴ Москвичев А.А., Назарова Л.Н. Роль управления репутационными рисками в коммерческом банке // Актуальные вопросы экономических наук. – 2009. – № 7. – С. 32.

⁹⁵ Куницин И.И. Риск потери деловой репутации коммерческого банка: причины и последствия // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2015. – №4(49) – С. 64.

⁹⁶ Masiukiewicz P., Howzan A. Crisis Marketing and Bank Runs // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2015. – Vol. 210. – p. 150.

услуг, наличием скандалов, которые ассоциируются с банком или связанными с ним персонами. Репутационные риски могут возникнуть вследствие несоблюдения банком законодательства, неспособности регулировать конфликты интересов, противодействовать различной противоправной деятельности с использованием ресурсов банка, а также распространения в публичном пространстве негативной информации об организации. Также негативным образом на деловую репутацию сказываются существенные недостатки в системе риск-менеджмента, кадровой политики.⁹⁷

Причинами возникновения рисков потери репутации, помимо перечисленных, могут быть следующие: несоблюдение руководством и сотрудниками принципов корпоративной культуры и вопросов этики; наличие отношений с сомнительными организациями, высокорисковые и малопродуктивные партнерства; несоблюдение принципов честной конкуренции; низкая эффективность отношений со СМИ; несоблюдение договорных обязательств, трудовые конфликты; просчеты в деятельности систем безопасности, сохранности важных данных; операционные сбои. Также репутационные риски могут формироваться из-за таких внешних угроз, как: катастрофы, чрезвычайные происшествия; неправомерная или неэтичная деятельность конкурентов, сфабрикованные обвинения со стороны заинтересованных лиц; устоявшееся недоверие к банку у лидеров общественного мнения, представителей власти.⁹⁸

Факторами, оказывающими непосредственное влияние на деловую репутацию банка, являются его узнаваемость, индивидуальность, отличительные особенности, характер отзывов, сообщений в социальных

⁹⁷ Besancenot D., Vrânceanu R. Financial Distress And Banks' communication Policy In Crisis Times // Romanian Journal for Economic Forecasting. – 2010. – Iss. 1. – p. 15.

⁹⁸ Куницын И.И. Риск потери деловой репутации коммерческого банка: причины и последствия // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2015. – №4(49) – С. 64.

медиа, тональность распространяемой информации в СМИ, информационная открытость организации, ее инновационность, социальная активность.⁹⁹

Менеджмент деловой репутацией коммерческого банка предполагает работу с потенциальными рисками и управление непосредственно возникающими кризисными ситуациями, что предусматривает применение различных подходов и инструментов. Менеджмент кризисных ситуаций представляет собой отлаженную систему, продукт деятельности различных банковских подразделений, в том числе PR-службы, которая должна играть заметную роль. В зависимости от серьезности рисков, которые несет кризисная ситуация, к участию в ее разрешении может привлекаться и непосредственно руководства банка. Грамотное управление репутационными рисками включает и возможности минимизации негативных последствий различных ошибочных действий банка.

Своевременная реакция ответственных за управление рисками банковских подразделений на предпосылки возникновения рискованных ситуаций может препятствовать их развитию, а, следовательно, способствовать сохранению и укреплению деловой репутации коммерческого банка. Стоит отметить, что внутренние риски, связанные с деятельностью сотрудников, сбоями в работе подразделений, поддаются более эффективному управлению. Тогда как внешние риски могут нести большую угрозу, по причине того, что на порождающие их субъекты и форму их проявления банковская организация может повлиять лишь косвенно.¹⁰⁰ Кроме того, чем более публично проявляются риски, тем сложнее работать с их последствиями.

⁹⁹ Попыхова Е. PR-коммуникации в управлении деловой репутацией (на примере банковской сферы) // МедиаАльманах. – 2011. – № 2. – С. 38.

¹⁰⁰ Андрианова Е.П., Баранников А.А. Особенности управления деловой репутацией коммерческого банка // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – № 87. – С. 611.

Под основной целью работы с репутационными рисками понимается предотвращение нанесения вреда позитивному образу банковской организации и формирования негативной деловой репутации с последующими финансовыми потерями.¹⁰¹ Система риск-менеджмента банка, включающая контроль за угрозами репутации, строится на основе принципа комплексности, единства всех звеньев (финансового, информационного, юридического, технологического и т.д.), которые объединяются общей управленческой идеологией.

Одним из критериев оценки эффективности работы банка с проблемными клиентами является влияние на деловую репутацию организации.¹⁰² Выбор конкретного метода урегулирования проблемной задолженности может оказать существенное влияние на репутацию. Данный критерий предполагает оценку правомерности стратегии управления задолженностью, возможность продолжения сотрудничества с заемщиком, а также степень его удовлетворенности действиями банковской организации. Репутация банка зависит в том числе и от уровня получаемых доходов. Однако современные банки пришли к осознанию того, что в работе с проблемными заемщиками финансовая сторона может отходить на второй план.

¹⁰¹ Фурзикова Е.Г. Оценка эффективности работы методов управления проблемными потребительскими кредитами в коммерческом банке // Фундаментальные исследования. — 2013. — № 1-2. — С. 516.

¹⁰² Там же, С. 517.

ГЛАВА 3. КОММУНИКАЦИИ БАНКА ВТБ 24 В УСЛОВИЯХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПРОБЛЕМНЫМИ ВАЛЮТНЫМИ ЗАЕМЩИКАМИ

В данной главе будут проанализированы коммуникационные технологии, которые применялись банком ВТБ 24 для урегулирования ситуации с валютными заемщиками как особой категорией проблемных клиентов. Кроме того, рассматривается освещение взаимодействия банка с валютными заемщиками в СМИ, а также основные документы, регулирующие коммуникации банка.

3.1 Анализ документов, регламентирующих политику банка ВТБ 24 в сфере коммуникаций

Рассмотрим основные документы, определяющие коммуникационную политику банка ВТБ 24. Основным документом является «Положение об информационной политике Банка ВТБ 24», которое определяет основы информационной стратегии, перечень информации и документов, которые подлежат раскрытию основным стейкхолдерам, а также устанавливает порядок предоставления подобной информации¹⁰³. Кроме того, принципы делового поведения и коммуникации сотрудников банка закреплены в Этическом кодексе банка ВТБ¹⁰⁴. Среди задач Положения выделяются: обеспечение своевременного раскрытия объективной, достоверной и непротиворечивой информации о ВТБ 24 всем заинтересованным сторонам; определение правил и порядка информирования о банке заинтересованных сторон; обеспечение информационной безопасности и сохранности конфиденциальной информации и др.

Положение определяет принципы информационной политики банка:

¹⁰³ Положение об информационной политике Банка ВТБ 24.

¹⁰⁴ Этический кодекс банка ВТБ (публичное акционерное общество).

- регулярность, последовательность и оперативность предоставления информации;
- соответствие предоставляемой информации требованиям доступности, объективности, достоверности, непротиворечивости, полноты и актуальности;
- равенство прав всех заинтересованных лиц на получение информации с учетом требований законодательства;
- соблюдение целесообразного баланса между открытостью организации и соблюдением ее коммерческих интересов;
- соблюдение режима защиты конфиденциальной информации;
- оперативность предоставления информации о позиции банка касательно различных слухов или недостоверных сведений, которые формируют искаженное представление о деятельности организации.

Вся информация, распространяемая о деятельности банка подразделяется на обязательную к раскрытию, дополнительную и открытую. Положение определяет виды коммуникативных средств, которые могут использоваться для распространения информации о банке: аудиовизуальные носители (видеоролики, выступления, интервью, презентации), корпоративная реклама на различных носителях, письменные документы (пресс-релизы, сообщения для СМИ, публикации, журналы, информационные материалы), устные сообщения (комментарии, интервью, пресс-конференции, доклады, выступления на публичных мероприятиях), электронные материалы (электронная почта, различные ресурсы сети Интернет, в том числе порталы банка).

Банк распространяет информацию при помощи каналов, доступных большинству заинтересованных лиц, приоритет отдается электронным каналам. Среди приоритетных методов раскрытия информации о банке в Положении называются: размещение в электронных средствах массовой информации; размещение в сети Интернет на корпоративном сайте ВТБ 24 и

иных порталах; опубликование в периодических печатных изданиях; проведение информационных семинаров и встреч с различными стейкхолдерами, в том числе в форме телеконференций, веб-трансляций; предоставление держателям акций доступа к информации.

Авторы Положения отмечают, что активное и эффективное взаимодействие со СМИ позволяет осуществлять обмен информацией со всеми стейкхолдерами и способствует формированию благоприятного климата для банка. Выделяются различные мероприятия, посредством которых осуществляется взаимодействие банка с представителями СМИ: распространение пресс-релизов по значимым событиям в жизни банковской организации; проведение встреч руководства с представителями СМИ и пресс-конференций; предоставление оперативных и компетентных комментариев в ответ на поступающие в банк информационные запросы представителей СМИ; участие представителей банка в публичных мероприятиях с привлечением СМИ (конференциях, семинарах и т.д.); поддержание и регулярное обновление соответствующих разделов корпоративного сайта. Комментарии от лица ВТБ 24 в отношении раскрываемой информации могут давать только лица, уполномоченные банком. Члены наблюдательного совета банка могут давать комментарии в отношении деятельности банка только после раскрытия банком информации в соответствии с установленным порядком и только от своего имени. При этом данное ограничение не распространяется на общедоступную информацию любого характера, либо ранее раскрытую информацию.

Особенно отмечается, что предоставление комментариев в отношении слухов и предположений не является одним из направлений информационной стратегии ВТБ 24. На все запросы, касающиеся слухов и предположений, уполномоченные лица имеют право сообщать, что информационная политика организации не допускает подобного рода комментарии. Право отказа от комментариев не запрещает уполномоченным сотрудникам банка принимать

меры по опровержению недостоверных сведений, особенно в тех случаях, когда их распространение может причинить ущерб репутации ВТБ 24 или держателям его акций. Важным направлением информационной политики организации является защита конфиденциальной информации, а также информации, доступ к которой ограничен в соответствии с законодательством РФ.

Согласно Положению, основным источником раскрытия информации для ВТБ 24 является корпоративный сайт. На нем размещаются сведения, достаточные для составления объективного представления об основных аспектах деятельности организации. Помимо информации, подлежащей обязательному раскрытию, на корпоративном сайте может раскрываться следующая информация: пресс-релизы банка; различная финансовая отчетность; данные о выплачиваемых дивидендов; различная информация о структуре корпоративного управления, членах правления, топ-менеджменте (включая данные о возрасте, биографии, образовании, квалификации, опыте работы и т.д.); стратегия развития банка, практике корпоративного поведения, а также иная информация, раскрываемая по желанию банка и которую банк считает существенной.

ВТБ 24 осознает, что информационная прозрачность для внешних стейкхолдеров базируется на внутренней информационной открытости по отношению к работникам банка¹⁰⁵. В сфере внутренних коммуникаций приоритетным для банка является обеспечение единой коммуникативной политики, транслируемой всеми сотрудниками. Для выполнения данной цели до сведения работников доводятся все необходимые для ознакомления нормативные акты, с помощью размещения на корпоративном сайте и рассылки рабочих электронных писем. Кроме того, ВТБ 24 проводит для

¹⁰⁵ Этический кодекс банка ВТБ (публичное акционерное общество).

сотрудников обучающие мероприятия, которые призваны обеспечить соблюдение правил обработки и распространения информации.

Для понимания основных принципов и механизмов функционирования пресс-службы банка ВТБ 24 рассмотрим основной регламентирующий документ – Должностную инструкцию пресс-секретаря. Согласно положениям должностной инструкции, пресс-секретарь филиала ВТБ 24 должен обладать профессиональными знаниями по информационной работе, основам работы со СМИ, принципам и методам ведения PR-кампаний, а также делового администрирования. Помимо опыта подготовки пресс-релизов и проведения пресс-конференций, от пресс-секретаря также требуется опыт написания тематических статей по банковской сфере, обладание некоторыми знаниями о данном секторе экономики. Обязательным также является знание законов РФ, касающихся деятельности СМИ¹⁰⁶.

Основная цель работы пресс-секретаря со СМИ определяется в инструкции как формирование положительного имиджа ВТБ 24 в информационном поле. Для этого пресс-секретарь должен создавать и поддерживать систему профессиональных контактов с представителями профильных СМИ, в сотрудничестве с которыми заинтересован банк, формировать лояльный пул журналистов. В перечень должностных обязанностей также входит: подготовка и передача в СМИ различных материалов, связанных с деятельностью банка; распространение в СМИ официальных сообщений о мероприятиях, проводимых банком; ведение разъяснительной работы с журналистами – ответы на запросы по деятельности ВТБ 24; проведение пресс-конференций, брифингов и встреч журналистов с руководством организации (анонсирование мероприятия, сопровождение журналистов, подготовка информационных материалов); осуществление

¹⁰⁶Должностная инструкция пресс-секретаря филиала Банка ВТБ 24.

подготовки и согласования текстов выступлений в СМИ руководства и сотрудников банка.

Другим направлением работы пресс-секретаря является повышение уровня известности ВТБ 24, что предполагает проведение PR-мероприятий различного характера. Пресс-секретарь разрабатывает концепции, организует и проводит PR-мероприятия, направленные на освещение значимых событий в жизни банковской организации; разрабатывает информационную часть спонсорских, благотворительных и культурно-имиджевых PR-мероприятий; информирует СМИ о различных готовящихся и состоявшихся поездках, деловых встречах топ-менеджмента банка. Помимо взаимодействия с журналистами, пресс-секретарь взаимодействует с представителями пресс-служб других подразделений Группы ВТБ, органов государственной власти РФ с целью освещения деятельности банковской организации в объективном ключе.

Повышение узнаваемости ВТБ 24 также предполагает определенную работу пресс-секретаря в онлайн-пространстве. Для этого пресс-секретарь должен иметь страницу в наиболее популярных социальных сетях, размещать на личных страницах в социальных сетях и на сайте банка наиболее значимые новости о деятельности ВТБ 24, а также участвовать в обсуждениях, которые затрагивают интересы банка.

Обязанности пресс-секретаря ВТБ 24 также включают мониторинг информационного пространства по тематике деятельности банка, отслеживание действий организаций конкурентов в медиа-пространстве. Данное направление предполагает выявление наиболее заметных проектов и акций организаций-конкурентов банка; отслеживание возможных репутационных рисков для банка, в случае необходимости организацию информационного противодействия деструктивным кампаниям в СМИ; блокирование возможных имиджевых угроз и распространение опровержений по недостоверной информации. Кроме того, пресс-секретарь контролирует

публичные контакты руководства банка с представителями СМИ, при необходимости подготавливает их выступления, дает инструктаж.

Существует определенный рэнкинг, с помощью которого измеряется эффективность работы пресс-секретаря ВТБ 24¹⁰⁷. Рэнкинг позволяет отследить динамику работы PR-специалиста, то, чем он занимается. Каждое действие PR-специалиста оценивается в баллах, будь то отправка комментария журналисту, организация интервью, пресс-конференции и т.д. Если событие произошло не в том регионе, в котором работает специалист, то ему присваиваются повышающие коэффициенты. По итогам каждого периода (месяц, квартал, полугодие, год) подсчитывается общее количество баллов и сравнивается с предыдущим отчетным периодом. Оценивается не только количество действий пиарщика, но и их эффективность. Деятельность пресс-секретаря оценивается в зависимости от количества вышедших публикаций в СМИ, посвященных ВТБ 24, при этом отдельно считается общий объем публикаций, отдельно считаются качественные публикации.

Принципы кризисных коммуникаций представителя пресс-службы ВТБ 24 закреплены в инструкции по действиям пресс-секретаря в случае возникновения в регионе чрезвычайной ситуации.¹⁰⁸ В данном случае под чрезвычайной ситуацией понимается авария, катастрофа, стихийное бедствие. Однако, инструкция также определяет ЧС как некую неожиданную, непредвиденную обстановку, которая требует немедленных действий. В связи с этим некоторые принципы коммуникаций в данной ситуации могут быть применены в любых кризисных ситуациях, связанных с банком. Основная задача пресс-секретаря при возникновении кризисной ситуации – скоординировать активность подразделений банка на региональном и федеральном уровнях, минимизировать возможные репутационные издержки

¹⁰⁷ Экспертное интервью № 2. Макаров И.И.

¹⁰⁸ Инструкция. Действия пресс-секретаря по ФО в случае возникновения в регионе чрезвычайной ситуации.

банка. В случае произошедшей катастрофы от грамотности и оперативности действий представителя пресс-службы во многом зависит не только репутация банка, но и то, насколько эффективно и своевременно будет оказана помощь пострадавшим в ЧС, в том числе – клиентам банка.

В инструкции представлен алгоритм действий пресс-секретаря ВТБ 24 при ЧС:

- узнав о возникновении в регионе ЧС, связаться с руководителем регионального подразделения банка, руководителем пресс-службы банка, начальником управления пассивных и комиссионных операций и проинформировать о случившемся;
- запросить у управляющего региональным подразделением банка сведения о возможных жертвах из числа клиентов банка;
- собрать предварительную информацию от подразделений банка и на ее основе подготовить драфты пресс-релиза, объявления для клиентов системы «Телебанк», сообщений в социальных сетях, объявления для сотрудников банка;
- после поступления информации об открытии счета для сбора пожертвований согласовать окончательный текст пресс-релиза, направить для размещения на официальном сайте банка и в СМИ;
- обзвонить СМИ по списку рассылки, убедиться в том, что пресс-релиз поступил в редакцию, при необходимости, провести переговоры с главными редакторами изданий;
- разместить сообщения в социальных сетях;
- согласовать окончательный текст сообщения, направить для размещения на сайт системы «Телебанк»;
- направить для внутренней рассылки и размещения на портале объявление для сотрудников банка;

- в течение последующих дней отслеживать активность СМИ, динамику сбора пожертвований, с периодичностью 3-5 дней размещать в СМИ (по возможности) информацию о результатах сбора помощи пострадавшим.

В случае возникновения кризисной непредвиденной ситуации, ведется скоординированная работа различных подразделений банка, в том числе пресс-службы, отдела внутренних коммуникаций, отдела интернет-проектов, управляющего филиала. Также в инструкции представлены примерные тексты пресс-релизов, посвященных кризисным ситуациям, а также описание того, как должны выглядеть сообщения в корпоративных социальных медиа банка. Так, в Facebook размещается полный текст пресс-релиза, в Twitter размещается заголовок пресс-релиза и ссылка на него на корпоративном сайте, объявление в системе «Телебанк» повторяет текст пресс-релиза за исключением прямой речи спикера. Кроме того, авторы инструкции напоминают, что за каждой форс-мажорной ситуацией стоит судьба конкретных людей, поэтому в работе над сообщениями пресс-секретарю необходимо помнить о деликатности и тактичности, придавать особое значение интонации, словам и фразам.

Также ВТБ 24 использует регламент учета и реагирования на репутационные риски¹⁰⁹. Документ прописывает алгоритм действий сотрудника в случае возникновения ситуации, которая грозит банку репутационными потерями. В документе зафиксировано кого нужно ставить в известность в той или иной ситуации, какие сотрудники ответственны за разрешение ситуации, основные информационные сообщения, которые нужно передавать и т.д. Прописан порядок буквенного обозначения кризисных ситуации, где А – наивысший уровень угрозы, который грозит глобальными репутационными потерями, а Е – наименьший. В зависимости от уровня угрозы, подключаются те или иные подразделения. В случае наивысшей

¹⁰⁹ Экспертное интервью № 2. Макаров И.И.

угрозы ставится в известность председатель правления и вся стратегия действий строится под его руководством.

3.2 Стратегии и технологии, используемые банком ВТБ 24 для разрешения ситуации с валютными заемщиками

Проанализируем, как банк ВТБ 24 осуществлял взаимодействие с валютными заемщиками. Основой для анализа стали экспертные интервью с начальником управления по работе с проблемными активами филиала ВТБ 24 в Санкт-Петербурге Дмитрием Новиковым¹¹⁰, пресс-секретарем ВТБ 24 по Северо-Западному федеральному округу Иваном Макаровым¹¹¹, а также главой PR-департамента банка ДельтаКредит Зинаидой Серебряковой¹¹².

Все проблемные заемщики, в том числе и валютные, которые не осуществляют выплаты по кредитам, попадают в компетенцию Управления по работе с проблемными активами банка. Основной функционал управления – сбор проблемной задолженности по всем видам кредитов. В случае просрочки платежей до 60 дней, задача управления – просто поддерживать контакт с должником, следить, чтобы он вносил платежи и выдерживал определенные сборы. В данном случае клиент не всегда может погасить просроченную задолженность полностью, но это не является однозначным критерием его отнесения к категории проблемных. Просрочкой до 60 дней занимаются в основном сотрудники колл-центра, среди их методов: смс-напоминания, звонок автоответчика, звонок оператора. В случае просрочки платежей более 150 дней заемщик считается проблемным, неконтактным, к нему применяются другие методы. Если в первом случае сотрудники банка договариваются, ищут способы реструктуризации, то во втором работают только с взысканием. В случае отсутствия платежей, применяется досудебное урегулирование -

¹¹⁰ Экспертное интервью № 1. Новиков Д.А.

¹¹¹ Экспертное интервью № 2. Макаров И.И.

¹¹² Экспертное интервью № 3. Серебрякова З.А.

общение банка с должниками. Если оно не приносит результата, то банк подает в суд.

Проблемные заемщики разделяются по видам кредита и способам взыскания. Ипотечный кредит обеспечен залогом на квартиру, что обеспечивает определенную процедуру взыскания, которая регулируется законом об ипотеке с соответствующими требованиями. Отличается контакт с должником – ему есть что терять, соответственно должники зачастую более контактны, что влияет на применяемые технологии общения. Сотрудники, взаимодействующие с ипотечными заемщиками, объясняют, насколько тяжелой будет потеря квартиры, какие действия по закону к ней будут применяться. Могут проводиться более продолжительные беседы, личные встречи. Данный вид кредита предполагает меньше рисков для банка, чем другие потребительские займы. «Присутствует некий социальный аспект, люди могут потерять жилье, соответственно банк заинтересован предложить более широкий спектр возможностей реструктуризации», - отмечает начальник управления по работе с проблемными активами филиала ВТБ 24 в Санкт-Петербурге Дмитрий Новиков¹¹³.

На коммуникации с клиентом влияет стадия кредита. На одних должник более контактен и есть достаточная вероятность урегулирования до суда, поэтому необходимо поддерживать с ним контакт, искать пути решения и нет необходимости выходить в суд. Нежелание клиента идти на контакт с банком может выражаться разными способами (например, неадекватное поведение заемщика). В данном случае осуществляется оценка перспектив взыскания в зависимости от обстоятельств взаимодействия и общения с проблемным заемщиком. Клиент может просто находиться в стрессовой ситуации, но по прошествии времени успокоится и будет способен адекватно воспринимать диалог. Заемщик может быть в целом настроен негативно и агрессивно по отношению к банку, однако это не означает автоматическую подачу дела в суд.

¹¹³ Экспертное интервью № 1. Новиков Д.А.

Сотрудник в любом случае должен провести стандартный комплекс мероприятий, донести информацию, в случае возникновения спорной ситуации передать в соответствующий отдел претензионной работы.

Вся доступная информация о клиенте подвергается анализу для того, чтобы понять перспективы взыскания долга. Однако стоит отметить, что такой крупный банк как ВТБ 24 вынужден работать с большим объемом проблемных кредитов. Поэтому затрата времени и средств на работу с проблемным заемщиком должна быть адекватна сумме долга, во главе угла стоит экономическая целесообразность выполнения определенных действий для достижения положительного эффекта. ВТБ 24 применяет широкий спектр технологических решений по анализу своих клиентов. Стоит выделить систему речевого анализа по тону, голосу, формулировкам, с помощью которой определяется психологический тип клиента. Кроме того, применяется программное обеспечение, разработанное непосредственно для сбора долгов, в которое сотрудники вносят подробные данные о должнике, все свои действия и активности по работе с заемщиками, дополняемые подробными комментариями. Фиксируются все договоренности с клиентом, в том числе и устные, при возможности, осуществляется письменное оформление с заверением клиента. На основе всего массива данных система автоматически выдает стратегию взаимодействия. Для точности формулирования стратегии систему необходимо постоянно пополнять новыми сведениями.

Таким образом, мы видим, что рутинное взаимодействие с проблемными заемщиками не предполагает вмешательства PR-подразделения, так как весь процесс сводится к личному общению с должником, либо, в крайнем случае, к судебным разбирательствам. Ситуация с валютной ипотекой отличается прежде всего своей публичностью. Валютные заемщики достаточно быстро объединились, создали хорошо организованное движение, привлекли к проблеме внимание общества при помощи громких акций и постоянного взаимодействия со СМИ. Первые сообщения об организованном движении

валютных заемщиков начали появляться уже в декабре 2014 г., т.е. менее чем через месяц после падения курса¹¹⁴. При этом, заемщики сразу начали заявлять о себе при помощи различных выступлений и митингов, на всем протяжении развития кризиса именно подобные информационные поводы вызывали наибольший интерес СМИ¹¹⁵. Благодаря различным акциям заемщики получали возможность публично выразить свою позицию и требования, продемонстрировать общественности серьезность сложившейся ситуации. Эксперты отмечают высокую степень организованности движения валютных заемщиков. Если по началу заемщикам не хватало опыта, то через некоторое время они стали действовать более слаженно и эффективно, сформировали практически полноценную общественную организацию со своим PR-отделом, занимавшимся генерацией информационных поводов.

Можно выделить 2 направления стратегии действий валютных заемщиков. Первое – своеобразный перформанс-мейкинг, самостоятельная генерация хорошо продуманных, громких, театрализованных акций (штурмы банковских отделений, голодовка в офисе в башне Москва-Сити, спускание гробов с названиями банков по Москве-реке и т.д.). Данное направление представляло собой комплекс разноплановых мероприятий, направленных на разные аудитории и нацеленных на привлечение внимания к проблеме заемщиков. Заемщики пытались продемонстрировать свою принадлежность к социально-незащищенным слоям населения, отсутствие достаточных средств для осуществления платежей по кредитам и, соответственно, потребность в помощи со стороны государства и банков. Второе направление – ситуативный PR, ситуативная организация мероприятий, точечное реагирование на информационные поводы (выступления, приуроченные к различным политическим мероприятиям, приезду политических лидеров, финансовым конгрессам, форумам и т.д.). Большее распространение подобные акции

¹¹⁴ Петербуржцы, бравшие ипотеку в валюте, вышли на митинг // ИА Росбалт. URL: <http://www.rosbalt.ru/2014/12/23/1351400.html>

¹¹⁵ Приложение В.

получили со второй половины 2016 г., когда интерес к ситуации уже несколько спал. Кроме того, заемщики стали предоставлять информацию о развитии ситуации, о том, что происходит спустя полтора года разбирательств. К данному моменту к завершению стали подходить некоторые судебные дела, заемщики лишались квартир. Если до этого момента все еще проходили разбирательства, на что напирала заемщики, то теперь у них появились основания рассказывать о реальных случаях выселения. Эмоционально подобная риторика вызывает большую эмпатию к заемщикам и рост негатива по отношению к банкам.

Кроме того, ситуация с валютной ипотекой отличается от стандартной работы с проблемными заемщиками причиной возникновения просрочки – ей является не потеря дохода, на что и делали упор заемщики в своих коммуникациях. Соответственно, валютные заемщики отмечали, что задолженность по кредитам возникла не по их вине. Стоит отметить, что позиция валютных заемщиков была четко выстроена, все их публичные комментарии были согласованы с основной линией. Валютные заемщики заявляли о существенной несправедливости, так как они брали кредиты по своим возможностям, а рост курса валюты произошел не по их вине, а по вине государства и конкретно Центробанка, не справившегося с выполнением своих функций¹¹⁶. Другой частью риторики заемщиков были слова о том, что они добросовестно выполняли свои обязательства по кредитам, однако в наступивших форс-мажорных обстоятельствах делать это не в состоянии¹¹⁷. Заемщики осознавали свои потери, а также то, что предлагаемые банком решения проблемы для них являются непосильными и приведут к существенной переплате¹¹⁸. Требования заемщиков к ВТБ 24 заключались в

¹¹⁶ Полуниин А. Валютный курс отбирает у людей квартиры // Общественный контроль. URL: <http://ok-inform.ru/obshchestvo/28674-valyutnyj-kurs-otbiraet-u-lyudej-kvartiry.html>

¹¹⁷ Обвал рубля: что делать валютным ипотечникам? // Мой район. URL: <http://www.mr7.ru/articles/109959/>

¹¹⁸ ВТБ24 предложил свои рецепты спасения заемщиков валютной ипотеки // Бюллетень недвижимости. URL: <http://www.bn.ru/news/2015/01/27/210765.html>

том, что банк обязан пересчитать их кредиты по льготному курсу, так как банк ввел их в заблуждение, воспользовался ситуацией и желанием заемщиков переехать в отдельное жилье и навязал им валютную ипотеку¹¹⁹. Клиенты полностью не осознавали возможные последствия своих действий в момент подписания договора, так как банк не проинформировал их достаточным образом о рисках¹²⁰.

В ответ на риторику заемщиков ВТБ 24 сформулировал собственную позицию, которая транслировалась во всех публикациях, посвященных проблеме. Позиция банка заключалась в том, что при обращении за кредитом заемщик осознанно принимает решение, берет на себя определенные риски, за которые он обязан нести ответственность. По мнению Дмитрия Новикова, с позиции банка валютный заемщик не отличается от другого проблемного клиента, с той точки зрения, что ему были выданы денежные средства и банк стремится их вернуть, чтобы не понести убытки. ВТБ 24 заявлял о том, что не намерен соглашаться с требованиями валютных заемщиков и решать их проблемы за счет средств других клиентов. Пересчет по старому курсу приведет к существенным потерям банка, так как ВТБ 24 сам занимал выданные средства в валюте¹²¹.

Еще одним основополагающим тезисом коммуникационной стратегии ВТБ 24 являлось утверждение о том, что нельзя уравнивать всех валютных заемщиков. В единой группе валютных заемщиков присутствуют люди с различным уровнем дохода и жизненной ситуацией, далеко не все из них попадали под критерии, согласно которым им необходима помощь.¹²²

¹¹⁹ Семенец А. Валютная кабала ипотеки // ИА Росбалт. URL: <http://www.rosbalt.ru/moscow/2015/01/27/1361564.html>

¹²⁰ Петербуржцы попали в валютную ловушку // Петербургский дневник. URL: <http://www.spbdnevnik.ru/news/2015-01-29/peterburzhtsy-popali-v-valyutnuyu-lovushku/>

¹²¹ Банки не будут спасать валютных ипотечников по просьбе ЦБ // Большой портал недвижимости. URL: <http://www.bpn.ru/publications/75889/>

¹²² Спасение должников — дело рук самих должников // Балтийское информационное агентство. URL: <http://www.baltinfo.ru/2015/02/17/Spasenie-dolznikov--delo-ruk-samikh-dolznikov-478895>

Соответственно, различается и работа банка с разными категориями заемщиков, в зависимости от их финансового положения. С некоторыми ВТБ 24 работал классическими методами взыскания, потому что считал, что они не останутся на улице, так как обладают определенными финансовыми ресурсами. В других случаях банк идет по пути реструктуризации, прощения части долга для тех, у кого нет выхода. ВТБ 24 сообщал о том, что у подавляющего числа заемщиков была возможность еще до 2014 г. реструктуризировать свои долги и перевести их в рубли, однако они осознанно ей не воспользовались из-за более выгодных условий валютных кредитов¹²³.

ВТБ 24 был готов идти на встречу заемщикам и предлагал широкий спектр инструментов: снижение процентной ставки, отсрочка, увеличение срока кредита, рефинансирование, перевод в рубли, аннулирование долга в обмен на квартиру с возможностью ее аренды и последующего выкупа¹²⁴. Точечно принимались решения о полном прощении долга в случае особенно тяжелой жизненной ситуации, например, тяжелой болезни члена семьи. В каждом индивидуальном случае банк проводил подробный анализ на предмет финансовых возможностей заемщика. На протяжении развития кризиса банк предоставлял данные о количестве валютных заемщиков, которые воспользовались предложенными программами, чтобы продемонстрировать что для многих они действительно являются выходом из ситуации.

Пресс-секретарь ВТБ 24 по Северо-Западному федеральному округу Иван Макаров рассказывает о том, что выработанная общая коммуникационная стратегия банка не предполагала импровизации на местах¹²⁵. Во всех регионах присутствия банка была сформирована единая централизованная система PR-сопровождения, которая включала четко

¹²³ Тренд: Валютные ипотечные заемщики не хотят переводить кредит в рубли // Бюллетень недвижимости. URL: <http://www.bn.ru/news/2015/04/23/217414.html>

¹²⁴ Петербургские банкиры выдвинули предложения по валютной ипотеке // Агентство бизнес новостей. URL: <http://abnews.ru/2015/02/17/peterburgskie-bankiry-vydvinuli-predlozheniya-po-valyutnoj-ipoteke/>

¹²⁵ Экспертное интервью №2. Макаров И.И.

прописанный порядок действий и смысловые PR-сообщения по данной тематике. Был разработан ряд тезисов, по которым формировались коммуникации банка, а также порядок действий в чрезвычайных ситуациях. Вся стратегия поведения формулировалась центральным офисом и распространялась на все филиалы. Анализируя публикации СМИ за весь период развития кризиса, мы можем отметить, что позиция ВТБ 24 оставалась практически неизменной, тезисы регулярно повторяются. Комментарии представителей банка сопровождаются подавляющим количеством материалов, в которых выражаются мнения заемщиков.

Бывшая глава PR-департамента банка ДельтаКредит Зинаида Серебрякова отмечает, что позиции многих банков, столкнувшихся с проблемой валютной ипотеки, были практически идентичны¹²⁶. Кроме того, банки обменивались лучшими практиками разрешения ситуаций, поясняли свои позиции. По мнению бывшего представителя ДельтаКредит, именно обмен опытом и коммуникация с другими организациями позволила решить проблему более эффективно. Характеризуя позицию банка, Серебрякова выделяет три пункта:

1. Эмпатия к заемщику. Банк показывает, что сопереживает ситуации клиентов и понимает всю тяжесть их положения.
2. Признание сторонами наличия обоюдных прав и обязанностей. Заключая договор с банковской организацией, заемщик признает согласие нести ответственность за его исполнение.
3. Последовательность действий, следование единой неизменной стратегии. Единообразие коммуникаций, их наделение общим смыслом, несмотря на различие ситуаций.

Банки делали упор на рациональную аргументацию, конкретные цифры и документы, в то время как заемщики взывали к эмоциям, делали упор на свои

¹²⁶ Экспертное интервью №3. Серебрякова З.А.

жизненные проблемы. Банки же напоминали, что кредитный договор — это прежде всего экономические и юридические отношения между компанией и физическим лицом, разрешение которых не предполагают участие эмоций. Так, ВТБ 24 в своей коммуникативной стратегии опирался на утверждения о добровольно заключенных заемщиками договорах и законодательстве, обязывающем эти договоры соблюдать. Банк предоставлял ряд программ в качестве помощи заемщикам, но, тем не менее, в первую очередь он является коммерческой организацией, которая обладает определенными принципами работы и не может просто списывать долги.

При этом эксперты отмечают некоторые изменения, происходившие в коммуникации банков в период развития кризиса. Так, оценивая стратегию ДельтаКредит, Зинаида Серебрякова отмечает, что поначалу в публичном пространстве был сформирован достаточно большой негатив и банк был вынужден поддерживать образ сочувствующей организации, готовой пойти на уступки и поддержать заемщиков. С развитием ситуации, стало понятно, что заемщики не соглашались даже на очень хорошие условия и занимаются шантажом. Соответственно, когда максимальная угроза репутации спала, банк начал работать над восстановлением имиджа и занял более смелую позицию, призывал к соблюдению сторонами прав друг друга и нахождению консенсуса.

Серебрякова выделяет несколько основополагающих принципов работы с негативом в кризисных ситуациях. Во-первых, это последовательность и стратегичность планирования. При возникновении негатива нужно понимать его причины, к чему он может привести, какие будут последствия тех или иных действий банка (какие действия предпримут СМИ, как отреагирует общество). Любое разовое событие встраивается в общий контекст, поэтому реагировать следует не на конкретную ситуацию, а представлять полную широкую картину. Во-вторых, сверхоперативность в принятии решений и формулировании коммуникации. В кризис решения должны приниматься

молниеносно, и при этом вписываться в общую стратегию. В-третьих, открытость, стремление раскрыть свою позицию, объяснить свое видение ситуации и причины определенных действий. В антикризисном PR закрытость компании скорее нанесет ей вред, приведет к распространению различных домыслов и мнения о том, что организации есть что скрывать.

На основании взятых у экспертов интервью мы можем выделить некоторый алгоритм действий PR-специалиста во время кризиса:

1. Фиксация и анализ кризисной ситуации с учетом общего контекста, определение необходимой реакции, степени ее оперативности. Разработка плана действий, при необходимости с привлечением других подразделений.
2. Комплексная реакция на ситуацию, ее урегулирование.
3. Отслеживание медийного освещения ситуации, фиксация основных мессенджей, статусов сторон, которые распространяют СМИ. Перманентный мониторинг, подготовка основных смысловых сообщений на случай нового пика кризиса.

Отличительной особенностью работы с негативом в банке ВТБ 24 Иван Макаров называет создание системы получения информации о возможности возникновения кризисных ситуаций. Под данной функцией пресс-службы он понимает рутинную работу подготовительного плана, основанную на построении доверительных отношений с представителями PR-сообщества и журналистами, начавшуюся задолго до возникновения кризисной ситуации. Так, по словам Макарова, практически о всех акциях заемщики вначале предупреждали журналистов, чтобы обеспечить их освещение в СМИ. Благодаря выстроенной системе связей информация о готовящихся акциях доходила до представителей ВТБ 24, что позволяло им заранее подготовиться.

Работа PR-специалиста предполагает выстраивание таких отношений с журналистами, чтобы они обращались к нему в любых ситуациях, даже если

могут получить информацию из других источников. Пресс-служба поддерживает постоянные контакты со СМИ, в случае необходимости дает пояснения журналистам, если те допустили ошибки или некорректно освещали событие. Важность поддержания взаимоотношений с журналистами и неформальных контактов подчеркивает и Серебрякова. По ее мнению, с представителями СМИ необходимо постоянно поддерживать контакт, разъяснять позицию организации, тем самым подготавливая почву для официальных коммуникаций. Журналисты должны верить словам пиарщика. Напротив, журналист, сам сопереживающий заемщикам, скорее в меньшей степени учтет интересы банка в своем материале.

Кроме того, необходима выстроенная система коммуникаций между различными подразделениями внутри компании, предполагающая оперативную передачу и обработку информации от PR-департамента всеми сотрудниками. В кризис, подобную ситуацию с валютными заемщиками, зачастую необходима совместная работа нескольких подразделений банка. В таком случае PR-отдел выполняет роль координатора действий различных служб (служба безопасности, отдел по работе с клиентами, руководство и др.). Задача пресс-секретаря в кризисной ситуации – взаимодействие со СМИ, предоставление им информации и противодействие возможным некорректным информационным вбросам, защита позиции банка.

По словам представителя ВТБ 24, в ситуации с валютными заемщиками взаимодействие со СМИ было по большей части стандартным, отличалось лишь чуть большей оперативностью по комментариям на публикуемые материалы и рассылка пресс-релизов по событиям. При этом, с рядом СМИ, заинтересованных по большей части в скандалах, пресс-служба взаимодействовала по минимуму. «Было понятно, что, по большому счету, официальные комментарии им давать бесполезно. Тот же Lifenews вряд ли стал бы дополнять картинку с акциями в офисе банка сухими комментариями ВТБ 24 о том, что банк прав. Озвучивать позицию банка они не требовали,

хотя комментарии все равно рассылались», - отмечает Иван Макаров¹²⁷. Так, портал Lifenews за рассматриваемый период выпустил 7 публикаций, посвященных валютным заемщикам в банке ВТБ 24, причем все сообщения затрагивают тематику митингов и акций. При этом, только в одной публикации представлены комментарии представителей банка, раскрывающие позицию организации, а прямая речь заемщиков присутствует в 5 материалах.

Среди особенностей взаимодействия ДельтаКредит с журналистами касательно темы валютной ипотеки, помимо высокой оперативности, Зинаида Серебрякова отмечает большую формализацию коммуникаций. Комментарии зачастую давались в письменной форме для фиксации официальной позиции и предотвращения ее неверного истолкования. Пресс-служба старалась не приводить в сообщениях прямую речь спикеров, чтобы не переносить весь негатив на конкретных представителей банка, а подчеркивать коллективную ответственность организации. При этом, банк всегда подкреплял свою позицию конкретными аргументами, ссылками на статьи законодательства, пункты договоров. Эта отличительная черта может быть отнесена также и к коммуникациям других банков. Так, в публикациях, посвященных ВТБ 24 также отсутствуют голословные оценочные утверждения представителей банка, аргументированно ничем не подкрепленные.

Бывший представитель ДельтаКредит выделяет некоторую региональную специфику освещения ситуации в СМИ. В Москве счет валютных заемщиков шел на тысячи человек, поэтому СМИ по большей части ссылались на масштаб проблем (массовые пикеты, массовые иски заемщикам и т.д.). В регионах, и в Санкт-Петербурге в частности, валютных заемщиков было существенно меньше и СМИ имели возможность рассказывать истории конкретных должников, их жизненные трудности, давить на личностный

¹²⁷ Экспертное интервью № 2. Макаров И.И.

аспект. Такая риторика предопределяет большее сочувствие группе валютных заемщиков у общественности и большой негатив по отношению к банкам.

Помимо работы со СМИ пресс-служба банка осуществляла работу с негативом и координировала деятельность подразделений банка непосредственно при различных акциях валютных заемщиков. В данном случае выделить 2 этапа работы PR-подразделения. На первом этапе непосредственно во время самой акции основными задачами PR-подразделения являются нивелирование острой конфликтной ситуации, недопущение провокаций со стороны митингующих, проведение переговоров, перевод коммуникации в рациональное русло. Прописывается порядок действий конкретных сотрудников на случай возникновения различных форс-мажорных ситуаций. В данном случае помимо непосредственно PR-отдела к работе подключаются другие службы банка, несущие ответственность за взаимодействие с клиентами и обеспечение безопасности. На втором этапе уже по завершению акции пресс-служба проводит информационную работу со СМИ: осуществляется мониторинг публикаций по теме, рассылаются пресс-релизы, предоставляются комментарии. Помимо раскрытия официальной позиции, в случае распространения некорректной информации, порочащей репутацию банка, пресс-служба рассылает опровержения.

Схожим образом действовали во время акций заемщиков и представители банка ДельтаКредит. Зинаида Серебрякова подчеркивает стремление сотрудников найти наиболее цивилизованный, тактичный выход из конфликта, не реагируя на провокации и не применяя силу. В то же время, необходимо исключить возможные помехи от действий валютных заемщиков для обычного функционирования отделений. Акции заемщиков не должны сказываться на предоставлении услуг другим клиентам банка, оказавшимся в этот момент в отделении, так как это создаст дополнительный негатив.

Наиболее ярким «перфомансом» заемщиков в Санкт-Петербурге стала акция с принесенными в отделение ВТБ 24 свиными почками, якобы в счет

уплаты долга по кредитам. Данная акция привлекла большое внимание как региональных, так и федеральных СМИ (24 и 20 публикаций соответственно)¹²⁸. После акции пресс-служба предоставляла официальные комментарии СМИ, которые продвигали версию заемщиков о том, что сотрудник горячей линии ВТБ 24 либо коллектор порекомендовал им расплатиться с долгами при помощи средств, полученных от продажи почек. Пресс-служба давала пояснения СМИ о невозможности подобной ситуации, так как дела валютных заемщиков не передаются на аутсорсинг коллекторским службам, а все разговоры сотрудников колл-центра фиксируются.

Однако, проанализировав публикации, можно прийти к выводу, что только в 6 сообщениях представлена точка зрения банка со ссылкой на пресс-секретаря. При этом, ни в одном сообщении нет опровержения слов заемщиков со стороны представителей банка, однако, журналисты зачастую подчеркивают, что информация о предложении продать органы получена со слов заемщиков. В качестве примера работы со СМИ после данной акции Иван Макаров приводит обращение в «Фонтанку» по поводу некорректного освещения ситуации в своем материале (издание опубликовало информацию о совете продать почки как авторский текст, без ссылок на организаторов акции). Представители банка сделали упор на том, что редакция несет персональную ответственность за предоставление ложной информации, если данные слова не выделены как слова источников. В результате удалось добиться того, что текст был дополнен необходимыми пояснениями и комментариями пресс-службы с опровержением.

Еще одной ситуацией, которая потребовала опровержения пресс-службы стала акция шоумена Стаса Барецкого, принесшего в офис банка пачку поддельных купюр якобы для уплаты долгов валютных заемщиков. Акция состоялась в разгар кризиса валютной ипотеки, Барецкий пытался

¹²⁸ Приложение В.

привлечь к себе внимание, эксплуатируя популярный информационный повод. Пресс-служба ожидала, что шоумен будет развивать историю о том, что деньги были настоящие и была готова предоставить доказательства, в том числе записи камер видеонаблюдения и сами банкноты. Интернет-радиостанции «Русская служба новостей», разместившей интервью шоумена, были предоставлены оперативные комментарии о несоответствии действительности распространяемой им информации.

Стоит отметить, что данное событие не вызвало существенного интереса журналистов. Помимо ролика на Youtube-канале Барецкого, различными СМИ было размещено только 8 публикаций, посвященных данному инфоповоду, исключая полные перепечатки. Среди разместивших СМИ выделяется телеканал НТВ, остальные же являются небольшими интернет-изданиями, не имеющими большой аудитории. Это может быть объяснено неоднозначной репутацией эпатажного шоумена, которого серьезные СМИ зачастую не воспринимают всерьез. Однако, стоит отметить, что ни в одной публикации комментарии банка с опровержением не были размещены.

ВТБ 24 освещал ситуацию с валютными заемщиками в социальных сетях, где размещалась актуальная информация о ходе решения проблемы (общее число валютных заемщиков; количество клиентов, воспользовавшихся той или иной программой банка и т.д.). При этом информация размещалась не на официальной странице банка, а на личной странице заместителя департамента рекламы и маркетинга в Facebook. Помимо этого, банк реагировал на негативные посты, связанные с проблемой. Велась коммуникация с авторами постов, диалог переводился в конструктивное русло. Основой коммуникации банка в социальных медиа являлась позиция о том, что каждый случай разбирается отдельно, а каждый валютный заемщик находится в своей уникальной ситуации, а объединение дел всех заемщиков недопустимо. Кроме того, сотрудники ВТБ 24 старались переводить

коммуникации в непубличное пространство, так как банк не имеет право открыто обсуждать дела клиентов, даже если сами они готовы это делать.

ДельтаКредит не затрагивал тему валютной ипотеки в постах на своих официальных страницах, но отслеживал все связанные с банком публикации пользователей по данному вопросу. С официального аккаунта банка сотрудники вступали в публичные переписки, при этом стараясь не накалять градус возмущения и переводить диалог в личные сообщения. Публично банк аргументированно преподносил свою позицию, чтобы увидевшие диалог пользователи понимали, что несмотря на негатив, организация видит недовольство клиентов и старается предоставить адекватный ответ. Зинаида Серебрякова отмечает, что коммуникация в социальных сетях скорее эффективна для мониторинга реакции общественности, но не для оказания глобального влияния на развитие кризисной ситуации и полной нейтрализации ее негативных последствий.

Оценивая эффективность коммуникации, PR-специалисты проводили мониторинг публикаций СМИ по теме валютной ипотеки. Проводился подсчет количества сообщений о базисном субъекте коммуникации, о других банках с большим количеством валютных кредитов, оценивался процент сообщений с разной тональностью по отношению к базисному субъекту (негативные, позитивные, нейтральные). Анализировалась динамика появления публикаций, корреляция их количества с числом валютных заемщиков, не урегулировавших свои задолженности.

ВТБ 24 изначально занял достаточно жесткую позицию по валютной ипотеке, так как осознавал, что, пойдя на уступки валютным заемщикам, в дальнейшем он столкнется с целым валом обращений других категорий заемщиков, которые заявят о наличии сложностей с платежами¹²⁹. Несмотря на это, представители банка отмечают, что деятельность заемщиков все-таки

¹²⁹ Экспертное интервью №2. Макаров И.И.

повлияла на некоторое, пусть и несущественное, смягчение позиции банка. Для решения проблем валютной ипотеки банк предлагает больше инструментов, чем по обычным кредитам, в данном вопросе филиалы обладают большими самостоятельными полномочиями, дела рассматриваются быстрее. Решение проблем валютной ипотеки выделено в отдельный продукт, в противном случае рассмотрение шло бы в индивидуальном порядке и решение занимало бы больше времени по каждому заемщику. «Высшее руководство предоставило четкие указания по взаимодействию с валютными заемщиками. Привлечение внимания с помощью СМИ повлекло за собой более быстрый поиск решения, но по большому счету оно все равно было бы найдено», - считает Дмитрий Новиков¹³⁰.

По мнению Ивана Макарова, без давления на банки заемщики не получили бы тех преференций, которыми они обладают сейчас. Для облегчения взаимодействия с крупными банками валютные заемщики выбрали действенную тактику – сделать ситуацию достоянием общественности, тем самым повысив ее серьезность в глазах сторонних наблюдателей. Эксперт, однако, полагает, что в данном случае заемщики перешли грань от простого отстаивания своих прав к потребительскому шантажу.

Однако Дмитрий Новиков отмечает, что по большей части уступки банка связаны не с опасностью репутационных издержек, а с желанием минимизировать свои финансовые потери. Основной вопрос, которым руководствовался банк, состоял в экономической целесообразности и трудозатратах на работу. ВТБ 24 столкнулся с высокими затратами как на работу со СМИ, так и с самими устраивающими акции заемщиками, с которыми необходимо было встречаться, отвечать на их письма, анализировать возможности. Из-за падения курса рубля стоимость кредита

¹³⁰ Экспертное интервью №1. Новиков Д.А.

выросла, однако стоимость купленного жилья осталась прежней. В случае работы по стандартным методам максимум что смог бы получить банк — это квартира, которая не соответствует сумме долга, остальное взыскать не удастся. В связи с этим банк занимался поиском альтернативных решений. Подтверждает данную точку зрения и Зинаида Серебрякова. По ее словам, банку всегда выгоднее, чтобы заемщик осуществлял хотя бы какие-то периодические выплаты, чем забрать залоговую недвижимость и пытаться ее реализовать. На реализацию нужны дополнительные ресурсы, и она все равно полностью не покроет убытки банка. Поэтому, все решения ДельтаКредит были нацелены на то, чтобы помочь заемщику выйти из ситуации, но в тоже время чтобы он продолжал обслуживать кредит. «Юридически банки имеют полное право потребовать обратить взыскание на заложенное имущество. Но в основном банки заинтересованы в урегулировании задолженности без обращения взыскания на залог и поэтому в разумных пределах идут навстречу заемщикам», — отмечает директор департамента ипотечного кредитования ВТБ 24 Андрей Осипов¹³¹.

Оценивая кризис по его окончании, представители ВТБ 24 не видят в нем серьезной угрозы для репутации организации. Так, Дмитрий Новиков считает, что общественное мнение в целом было настроено против валютных заемщиков, а все их акции скорее раздражали людей, чем вызывали сочувствие. По мнению Ивана Макарова, действия заемщиков воспринимались скорее, как попытка необоснованного обогащения, а не стремление получить помощь в тяжелой кризисной ситуации по причине неудачно выбранного главного тезиса коммуникаций — требование пересчитать кредиты по курсу на момент заключения договоров, что составляло примерно 22-23 руб. «Примерно на протяжении первых полугода

¹³¹ Горячева В., Занина А. Валютным заемщикам вчинили риски // Коммерсантъ.
<https://www.kommersant.ru/doc/3225018?query=%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%B7%D0%B0%D0%B5%D0%BC%D1%89%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%B2%D1%82%D0%B1%2024>

после резкого падения курса рубля журналисты активно прислушивались к валютным заемщикам, в информационном поле был сформирован достаточно большой негатив в отношении банков. Однако с весны 2015 г. общественная позиция начала меняться, стало понятно, что заемщики достаточно часто неадекватно себя ведут, предъявляют необоснованные претензии. Журналисты деловых изданий постепенно утратили интерес к теме валютной ипотеки, репутация валютных заемщиков как группы на тот момент была серьезно испорчена», - поясняет пресс-секретарь¹³².

Представитель ДельтаКредит не согласна со своими коллегами из ВТБ 24. По ее мнению, ситуация несла крайне серьезную угрозу репутации, а в СМИ было сформировано достаточно негативное отношение к банкам. СМИ представляли банковские организации с наибольшим портфелем валютных кредитов как своеобразные «центры зла», стремящие нажиться на гражданах и отбирающие у них последнее жилье. В случае ДельтаКредит негатив увеличивало присутствие иностранного капитала (банк принадлежит международной финансовой группе Societe Generale), что делало его в глазах населения враждебной иностранной организацией, основная цель которой – навредить россиянам. «Репутационные издержки могли привести к тому, что потенциальные клиенты выберут другой банк, соответственно, сократится объем выдачи кредитов. Таким образом, в дополнение к проблеме взыскания просроченных долгов добавляется сокращение прибыли и финансовые издержки. Проседание в репутации неизбежно сказывается на проблемах бизнеса организации», – отмечает Серебрякова¹³³. В целом, отсутствие масштабных финансовых потерь, наращивание рыночной доли, а также положительная динамика бизнес-показателей позволяет, по мнению представителя банка, сказать об успешном преодолении репутационного кризиса.

¹³² Экспертное интервью №2. Макаров И.И.

¹³³ Экспертное интервью №3. Серебрякова З.А.

Различие в позиции экспертов может отчасти быть объяснено различием в масштабах деятельности организаций. ДельтаКредит существенно уступает ВТБ 24 по основным финансовым показателям, для него проблемы с валютной ипотекой могли привести к существенным финансовым потерям. Доля валютных займов от общего числа кредитов является незначительной для ВТБ 24, соответственно и потенциальные издержки не имели бы такого влияния на деятельность банка. Кроме того, ДельтаКредит, в отличие от ВТБ 24, позиционирует себя как банк, специализирующийся на выдаче кредитов, соответственно и репутация в данном направлении является для него определяющей. Наконец, ВТБ 24, в том числе по причине частичной принадлежности государству, имеет достаточно устоявшуюся репутацию надежного банка, чего нельзя сказать о сравнительно небольшом ДельтаКредит, который является полностью частным. Соответственно, ситуация с валютными заемщиками не могла серьезным образом сказаться на репутации такой крупной и долго работающей на рынке компании, как ВТБ 24.

Остановимся подробнее на мнении пресс-секретаря ВТБ 24. Рассматривая динамику упоминаний ВТБ 24 и валютных заемщиков в публикациях СМИ за период ноябрь 2014 г. – март 2018 г. мы действительно можем видеть стабильно большое число публикаций в первые 6-8 месяцев с некоторым падением после июня 2015 г., что действительно может свидетельствовать о некотором падении интереса к теме.¹³⁴ Однако в последующее время мы обнаруживаем несколько всплесков интереса с большим количеством упоминаний в материалах (октябрь 2015 г., февраль 2016 г., май 2016 г., июнь 2016г.). Причем за весь период исследования пик сообщений пришелся как раз на февраль 2016 г. (139 публикаций в региональных и федеральных СМИ), существенно опередив первые месяцы после падения курса. Рост интереса к теме валютной ипотеки провоцировали

¹³⁴ Приложение В.

в первую очередь громкие акции заемщиков (так, именно на февраль 2016 г. пришлась акция с почками).

При этом СМИ зачастую принимают сторону заемщиков, а не банка: касательно темы валютной ипотеки ВТБ 24 упоминается в негативном ключе более чем в 3 раза чаще, чем в позитивном¹³⁵. Стоит отметить, что подавляющее большинство публикаций имеют нейтральную тональность, так как большое число СМИ, пишущих на финансовую тематику, преподносят факты и аналитику, не прибегая к эмоциональным оценкам. При этом, доля негативных по тональности публикаций также не падает со временем, резкий рост количества негативных сообщений происходит именно в те периоды, когда заемщики проводят громкие акции. Согласно опросу Национального Агентства Финансовых Исследований, датированному мартом 2015 г., большая часть населения поддерживала заемщиков (76% одобряли инициативу пересчитать кредиты по льготному курсу) и считала ответственными за ситуацию Правительство РФ (46%) и Центральный Банк (37%). Только 22% респондентов винили самих заемщиков. Сторонами, которые должны оказывать помощь заемщикам респонденты называют Правительство (52%), банки (37%) и ЦБ (35%)¹³⁶. Таким образом, данные опроса в целом подтверждают тезис о негативном отношении общественности к банкам в первое время кризиса.

Требование заемщиков пересчитать кредиты по льготному курсу часто звучит в первые месяцы, в дальнейшем они отходят от данного тезиса и больше говорят о несправедливости, вине государства, неадекватности предложений банков и своих финансовых трудностях. Заемщики смещают акценты коммуникации и больший упор делают на невозможности выплачивать кредиты без помощи банков или государства. В

¹³⁵ Приложение В.

¹³⁶ Ипотека в валюте: кто виноват и что делать? // НАФИ. Аналитический центр. URL: <https://nafi.ru/analytics/ipoteka-v-valyute-kto-vinovat-i-chto-delat/>

рассматриваемых материалах достаточно часто звучит мнение, что заемщики стали жертвами обстоятельств и им необходимо предоставить помощь. Утверждения о том, что заемщики виноваты сами и с помощью своих действий стремятся добиться необоснованной выгоды, исходят в основном от представителей банков и экономических экспертов. Таким образом, мы можем сделать вывод, что СМИ полностью не утрачивают интерес к теме после первых 6-8 месяцев и возвращаются к ней, реагируя на некоторые громкие события. При этом, большая часть негатива в сообщениях СМИ направлена на банки, а не на заемщиков, к которым журналисты зачастую проявляют сочувствие. Подробнее освещение ситуации с валютными заемщиками в СМИ рассмотрим в следующей главе.

3.3 Мониторинг публикаций СМИ по ситуации с проблемными валютными заемщиками

Цель мониторинга – выявить особенности коммуникации банка ВТБ 24 касательно проблемных валютных заемщиков, реализуемой через средства массовой информации.

В ходе исследования был проведен анализ следующих параметров:

- тематика и коммуникационная направленность наиболее заметных информационных поводов;
- основные мессенджи, транслируемые в публикациях;
- тональность сообщений о субъекте исследования;
- основные персоны по числу упоминаний в публикациях;
- динамика появления публикаций.

Для проведения исследования была использована онлайн система мониторинга и анализа СМИ «Медиалогия». Система Медиалогия состоит из базы СМИ и автоматизированного аналитического модуля, позволяющего в несколько минут проводить мониторинг и анализ материалов СМИ. База СМИ

включает более 43 000 наиболее влиятельных источников. Аналитический модуль обеспечивает анализ качества упоминания в СМИ, учитывая влиятельность источника, позитив/негатив, заметность сообщения.¹³⁷

Для проведения мониторинга были выбраны следующие параметры:

1. Период – ноябрь 2014 года – март 2018 года. Был выбран промежуток времени с момента падения курса рубля, спровоцировавшего возникновение кризисной ситуации по момент проведения исследования. За данный период мы можем проанализировать развитие динамики коммуникации ВТБ 24 со СМИ, выявить как банк декларирует свою позицию.
2. Формат и тематика СМИ. В исследовании принимали участие представители всех категорий СМИ (ТВ, радио, печатные, информагентства, интернет-СМИ), освещающие события в любых отраслях. Данная выборка позволяет наиболее полно рассмотреть коммуникации банка и выявить приоритетные направления в них.
3. География СМИ. Были проанализированы издания Санкт-Петербурга и Ленинградской области, а также федеральные СМИ, освещавшие взаимодействие ВТБ 24 с проблемными заемщиками в данном регионе. Данный выбор обусловлен тем, что в рамках исследования рассматривалась деятельность Санкт-Петербургского филиала банка как пример ведения работы по минимизации репутационных издержек.

Проанализировав наиболее заметные информационные поводы, которым посвящены сообщения СМИ в контексте валютных заемщиков, мы можем сгруппировать их по нескольким основным темам. Была рассмотрена вся совокупность публикаций за выбранный период в региональных и федеральных СМИ (726 сообщений). Стоит отметить, что публикация может

¹³⁷ Информационно-аналитическая система Медиалогия. Руководство пользователя.

затрагивать сразу несколько тем, в данном случае выбиралась то, которой уделяется наибольшее внимание. Таким образом, мы сформировали список основных тематик:

- оценка масштаба проблемы, подсчет количества валютных заемщиков, прогноз ситуации на рынке ипотеки (66 публикаций в федеральных СМИ и 75 в региональных);
- требования валютных заемщиков (3 публикаций в федеральных СМИ и 43 в региональных);
- попытка определить ответственных за сложившуюся ситуацию, возможные выходы (53 публикаций в федеральных СМИ и 43 в региональных);
- резонансные акции, митинги валютных заемщиков (87 публикаций в федеральных СМИ и 138 в региональных);
- формулирование позиции банков касательно ситуации, предложения банков по решению проблемы валютных заемщиков (13 публикаций в федеральных СМИ и 61 в региональных);
- возможные пути решения проблемы со стороны государства (15 публикаций в федеральных СМИ и 38 в региональных);
- описание проблемных жизненных ситуаций конкретных заемщиков (32 публикаций в федеральных СМИ и 20 в региональных).

Как мы видим, наибольшую активность СМИ вызывают различные публичные «перфомансы» валютных заемщиков. Их выступления заранее подготавливаются, хорошо продумываются и вызывают общественный резонанс своей необычностью, красочностью подачи позиции. Заемщики всегда анонсировали свои акции и приглашали на них журналистов. В пример таких акций можно привести «почки» в отделении банка ВТБ 24 в счет уплаты

долга¹³⁸; пущенные по Москве-реке гробы с названиями банков с наибольшим числом валютных заемщиков¹³⁹; скворечники, которые заемщики вместе с детьми принесли в День защиты детей принесли ко входу в Московскую Думу¹⁴⁰.

Вторая по популярности тема – это анализ рыночной ситуации с валютной ипотекой. Большая часть источников относится к отраслям бизнес, финансы, недвижимость, поэтому активно описывают происходящие глобальные рыночные тенденции, влияние ситуации с валютной ипотекой как на банковскую сферу, так и на рынок жилья. Рассматривается история выдачи валютных кредитов в стране, дается оценку тому, насколько серьезной является проблема валютной ипотеки, так как официальные данные по выданным займам рознятся. Наконец, третьей темой по количеству публикации стало определение того, кто несет ответственность за ситуацию: банки, навязывавшие клиентам данный вид займа и не желающие теперь идти им навстречу; клиенты, осознававшие собственные риски; государство, не справившееся с обязанностью поддерживать курс рубля. В ситуации неопределенности с исходом проблемы рассматриваются возможные меры, которые должно принять государство или банки для ее решения. Стоит отметить, что зачастую темы в публикациях пересекаются. Например, требования валютных заемщиков сопровождаются комментариями представителей банка о позиции организаций и встречными предложениями, множество материалов с описаниями предложений банков или государственных программ также включают истории трудностей конкретных валютных заемщиков и т.д.

¹³⁸ Валютные ипотечники принесли в офис "ВТБ 24" "свои почки" в счет погашения кредитов // Деловой Петербург. URL:

https://www.dp.ru/a/2016/02/19/Valjutnie_ipotechniki_prine/

¹³⁹ Лейва М. Валютные ипотечники спустили в Москву-реку 20 гробов с названиями банков // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/finances/13/11/2015/5645ae889a7947ce872e4549>

¹⁴⁰ Валютные ипотечники принесли к Госдуме скворечники // Banki.ru URL: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=8955461>

Выделим основные мессенджи касательно того, какая сторона права в данной кризисной ситуации, которые транслируются в публикациях:

- банковские организации навязывали клиентам валютную ипотеку, не предупреждали о возможных рисках;
- банки бросают заемщиков на произвол судьбы, гонятся только за прибылью, не хотят идти на встречу должникам, оказавшимся в тяжелой ситуации и разделять с ними возникшие риски;
- предложения банков являются непосильными для заемщиков;
- валютные заемщики долгие годы добросовестно выплачивали свои долги, в ситуации падения курса они не в состоянии этого делать;
- банки стремятся выставить заемщиков в неприглядном свете, очернить их образ и возложить на них всю вину;
- валютные заемщики не несут вину за падение курса рубля, они не могли предсказать подобное развитие событий;
- государство, ЦБ не справились со своей обязанностью поддерживать курс рубля;
- государство должно представить программы помощи валютным заемщикам, обязать банки пересчитать кредиты;
- валютные заемщики сами не приняли во внимание возможные риски, погнались за низкими процентами;
- далеко не все валютные заемщики сталкиваются с серьезными трудностями, многие в состоянии выплачивать долг, квартиры, на которые брали кредиты не являются у них единственным жильем;
- банки понесут значительные потери от пересчета кредитов по старому курсу, что может негативно сказаться на развитие финансового сектора экономики, банк не может решать проблемы одних клиентов за счет других;
- банки готовы идти на компромисс и рассматривать ситуации заемщиков в индивидуальном порядке;

- государство считает сложившуюся ситуацию крайне серьезной и готово предоставить помощь заемщикам;
- банки должны совместно с заемщиками находить решение для проблемы, обязательных указаний со стороны государства в данном вопросе не требуется.

Ряд публикаций достаточно сухо описывают ситуацию, не отличаются эмоциональностью, представляют взгляд на проблему с различных точек зрения с приведением мнений различных экспертов. Зачастую этим отличаются публикации в серьезных деловых изданиях, обладающих определенной репутацией в отрасли. Публикаций, в которых журналисты защищали бы точку зрения банкиров практически нет, если авторы статей и решают поддержать одну из сторон, то это оказываются заемщики. Такая логика понятна, банки предстают безликими корпорациями, стремящимися лишь заработать деньги, в то время как заемщики являются простыми людьми, попавшими в тяжелую ситуацию, притом во-многом не по своей вине. Журналисты обвиняют государственные структуры в самоустранении, нерешительности и нежелании оказать давление на банки.

Издания активно обращаются за комментариями к представителям обеих сторон. Обвинительные утверждения в адрес банков звучат как от журналистов, так и от представителей лагеря валютных заемщиков. Это как личные истории о тяжелой судьбе заемщиков после падения курса, так и официальные заявления от лидеров движения, сопровождающие все акции заемщиков. Точка зрения ВТБ24 также транслируется, ее носителями по

большей степени становятся представители банка (от пресс-секретаря до первых лиц) либо независимые эксперты.

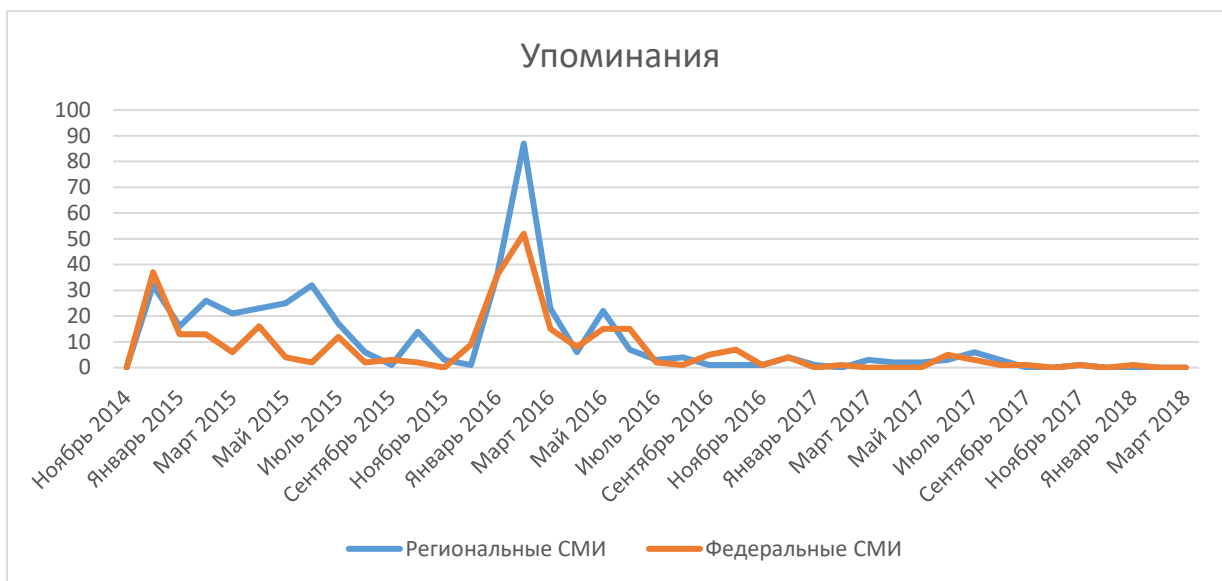


Рисунок 1. Динамика количества упоминаний ВТБ 24 в региональных и федеральных СМИ

Рассмотрим количество упоминаний банка ВТБ 24 в контексте ситуации с валютными заемщиками. Количество упоминаний зависит от количества инфоповодов, выпущенных пресс-релизов, данных комментариев. Изменения в динамике данных показателей позволяют отследить активность пресс-службы организации, а также изменение интереса СМИ к ней. В общей сложности за время исследования банк ВТБ 24 в контексте ситуации с валютными заемщиками был упомянут 433 раза в региональных СМИ и 293 раза в федеральных. В диаграмме (рисунок 1) представлено количество упоминаний в федеральных и региональных СМИ за каждый месяц в период исследования.

Пик количества упоминаний как в региональных, так и федеральных СМИ приходится на февраль 2016 г. (87 и 52 публикации соответственно). Этому способствовало два инфоповода. Первым стала резонансная акция валютных заемщиков, которые принесли в офис ВТБ 24 свиные почки в ответ на якобы полученный совет от представителей банков продать собственные

органы в счет уплаты долга¹⁴¹. Второй инфоповод – нестандартное предложение ВТБ 24 по решению проблем с долгами. Валютным заемщикам предлагалось погасить долг, передав квартиру в собственность банка, арендовать ее же за символическую плату и оформить новый рублевый кредит.¹⁴² Данное предложение вызвало большой интерес СМИ и недовольство заемщиков, посчитавших предложение банка арендовать их собственное жилье оскорбительным. Стоит отметить также большое количество различных акций заемщиков в феврале 2016 г., которые традиционно становятся поводом множества публикаций.

Вторым периодом по количеству упоминаний стал декабрь 2014 г., то есть начало развития кризисной ситуации. В качестве основных тем публикаций в этот период стоит выделить описание проблем, с которыми столкнулись заемщики¹⁴³, а также отсутствие решений со стороны банковских организаций и государства¹⁴⁴. Еще один пик упоминаний приходится на июнь 2015 г. Основными инфоповодами стали завершение ВТБ 24 программы льготной реструктуризации валютных займов¹⁴⁵, а также начало массовых судебных разбирательств с валютными заемщиками¹⁴⁶. Последний всплеск интереса к теме валютных заемщиков можно обнаружить в мае-июне 2016 г. Тогда СМИ писали о голодовке заемщиков в центральном офисе ВТБ 24 в

¹⁴¹ Валютные заемщики отдали банку ВТБ24 почки // Аргументы и факты. Санкт-Петербург. URL:

http://www.spb.aif.ru/money/realty/valyutnye_zamshchiki_otdali_banku_vtb24_pochki

¹⁴² Банки предложили валютным заемщикам необычную схему реструктуризации ипотечного кредита // Business FM. URL: <http://businessfm.spb.ru/novosti/banki-predlozhili-valjutnym-zamshhikam-neobychnuju-skhemu-restrukturizacii-ipotechnogo-kredita&&mediaId=45312&&objectId=7354>

¹⁴³ Беляева А. Валютная ипотека: платите как хотите? // Балтийское информационное агентство. URL: <http://www.baltinfo.ru/2014/12/04/Valyutnaya-ipoteka-platite-kak-khotite-465311>

¹⁴⁴ Ковалева Е., Локшина Ю., Францева В., Дементьева К. Квартирный вопрос остался без ответа // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2636158>

¹⁴⁵ ВТБ24 завершил программу льготной реструктуризации валютной ипотеки // Ассоциация Банков Северо-Запада. URL: <https://www.nwab.ru/banks/allnews/58647>

¹⁴⁶ ВТБ 24 выиграл три судебных спора с ипотечными валютными заемщиками // БН-газета. URL: <https://gazeta.bn.ru/news/2015/06/01/218964.html>

башне «Федерация» в Москве¹⁴⁷, а также о проблемах государственной программы поддержки валютных должников¹⁴⁸. После этого мы можем увидеть падение интереса СМИ и незначительное количество публикаций.

Рассмотрим изменение качества информационного поля банка ВТБ 24 на протяжении развития кризисной ситуации. Для этого обратимся к данным о показателе МедиаИндекс. МедиаИндекс является авторским показателем системы Медиалогия, который позволяет провести качественный анализ эффективности PR. Расчет индекса происходит автоматически с использованием технологий лингвистического анализа по методике, разработанной компанией "Медиалогия" совместно с аналитиками масс-медиа и PR и учеными-математиками¹⁴⁹.

Система определяет МедиаИндекс для каждого выбранного объекта (компании, персоны, бренда) в каждой рассматриваемой публикации СМИ. Индекс определяется в интервале от -1000 до +1000 для каждого сообщения в зависимости от тона упоминания объекта. При анализе МедиаИндекса за определенный период все значения индекса по всем публикациям с упоминанием объекта складываются. Чем выше значение индекса, тем более позитивно и ярко объект представлен в СМИ.

Формула МедиаИндекса состоит из 3 компонентов¹⁵⁰:

- Влиятельность СМИ – это показатель, который учитывает цитируемость СМИ и социальную влиятельность СМИ и отражает потенциал возможного распространения информации в других СМИ и соцмедиа.

¹⁴⁷ Валютные заёмщики ВТБ24 четыре ночи подряд сидят в офисе ВТБ в башне "Федерация" в Москве. Один из заёмщиков объявил бессрочную голодовку // FinNews. URL: http://finnews.ru/cur_new.php?idnws=24012

¹⁴⁸ Локшина Ю. Господдержка заемщиков буксует // Banki.ru. URL: <http://www.banki.ru/news/bankpress/?id=8995567>

¹⁴⁹ Информационно-аналитическая система Медиалогия. Руководство пользователя.

¹⁵⁰ Там же.

- Позитив – негатив. Это качественный показатель характера упоминания объекта в сообщении. Этот показатель включает также "ценность" публикации для объекта с учетом параметров: а) главная или эпизодическая роль объекта, б) наличие прямой речи, в) наличие иллюстрации, г) наличие экспрессивного заголовка.
- Заметность сообщения – этот собирательный параметр учитывает "рекламный эквивалент" публикации в зависимости от номера полосы, объёма сообщения, тиража, посещаемости сайта.

На графике (рисунок 2) представлено изменение МедиаИндекса в публикациях федеральных и региональных СМИ. Данный график позволяет нам проанализировать качество освещения различных информационных поводов и изменения репутации объекта исследования.

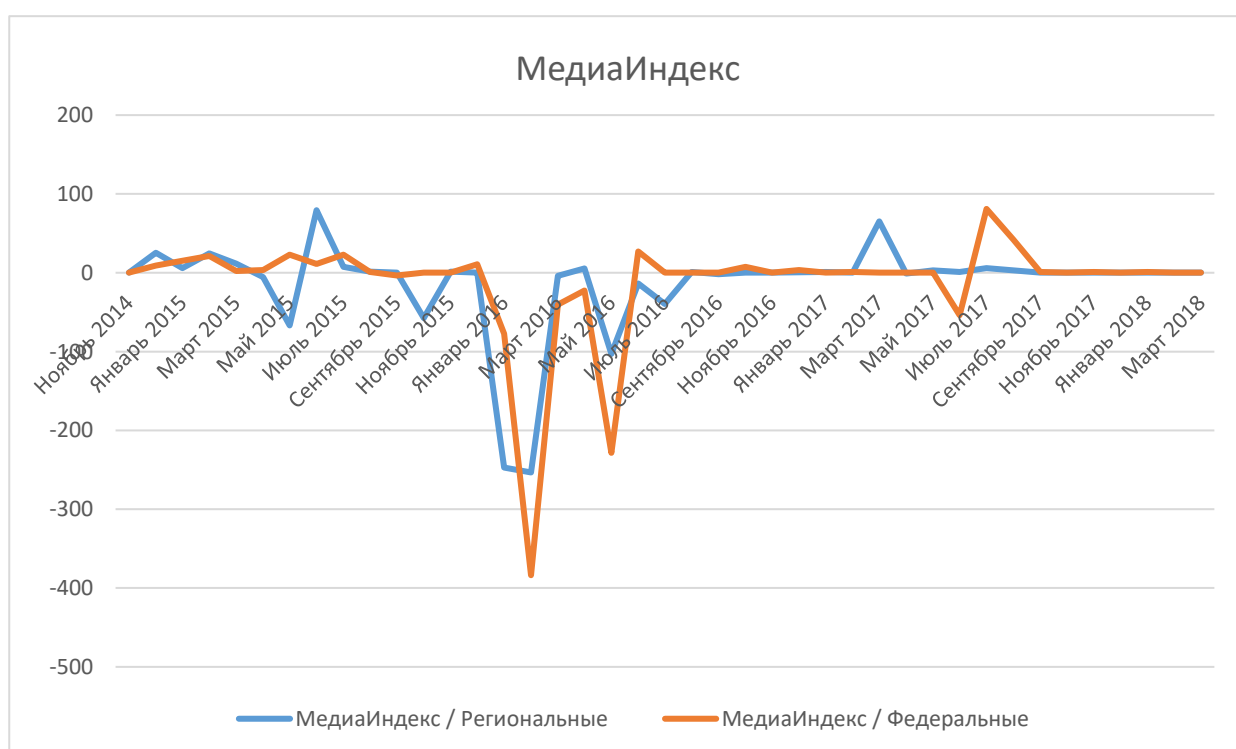


Рисунок 2. Динамика МедиаИндекса ВТБ 24

Совокупный показатель МедиаИндекса за период исследования для ВТБ24 равен -550,2 для региональных СМИ и -525,2 для федеральных. Это может говорить о том, что в целом за время кризиса позиция банка освещалась скорее в негативном ключе и его коммуникации были не вполне

эффективными. Однако, исходя из графика, мы видим, что на протяжении большего промежутка времени МедиаИндекс оставался в нейтральной зоне, а суммарное отрицательное значение объясняется резким падением в период с января по июнь 2016 г. Проанализировав публикации за данный период, мы пришли к выводу, что отрицательным МедиаИндексом обладают сообщения, посвященные протестам заемщиков, публичным отказам банка выполнять требования о пересчете кредитов по старому курсу и подробные описания тяжелой жизненной ситуации конкретных клиентов, пострадавших от падения курса рубля. Положительные значения индекса присваиваются сообщениям о предложенных банком программах реструктуризации, снижении ставок, предоставлении рассрочек и т.д. Стоит отметить, что сообщения на одну и ту же тему могут обладать кардинально различающимися индексами. Большое влияние на данный показатель оказывает то, как именно СМИ преподносят событие, есть ли комментарии от представителей банка, экспертов финансовой сферы либо представителей заемщиков.

Система «Медиалогия» позволяет формировать группы тематически связанных сообщений СМИ, описывающих определенное событие или проблему. Весь поток публикаций, поступающих в систему, проходит специальную обработку, в ходе которой автоматически определяется принадлежность сообщения к некоторому кластеру, описывающему то или иное событие.¹⁵¹ Рассмотрим, какие проблемы или события находили наиболее широкое освещение в СМИ (Таблица 1 и Таблица 2). Охват – посещаемость сайтов и тиражи печатных СМИ; заметность события – сумма заметности всех сообщений (влиятельность СМИ, размер и место выхода); МедиаИндекс – сумма Медиаиндексов объекта (ВТБ 24) для каждого события.

Событие	Количество сообщений		Заметность события	МедиаИндекс
		Охват (из		

¹⁵¹ Информационно-аналитическая система Медиалогия. Руководство пользователя.

	открытых источников)			
Валютные заемщики принесли свиные почки в банк ВТБ24, чтобы "заплатить органами" по кредитам	20	0,9 млн	12,61	-262,01
Валютная ипотека преподнесла урок заемщикам и банкам	12	0,4 млн	2,01	22,02
Сокращение рынка ипотеки	12	29,5 тыс	1,54	38,54
Суд впервые снизил платеж за ипотеку по жалобе валютного заемщика	11	0,4 млн	2,08	-57,93
Голодающих неделю в ВТБ24 валютных заемщиков начали госпитализировать	8	7,8 тыс	1,62	-104,81
Ипотечных заемщиков спасут от банкротства	6	17,3 тыс	0,87	6,4
Валютный курс отбирает у людей квартиры	8	31,4 тыс	2,44	10,81
Банки начали массово подавать в суд иски по взысканию долгов валютных заемщиков	7	0,1 млн	0,53	1,75
Спасение должников - дело рук самих должников	7	35,5 тыс	3,5	4,34
Валютная ипотека: платите как хотите?	7	17,1 тыс	2	5,79

Таблица 1. 10 наиболее освещаемых событий в региональных СМИ по количеству сообщений

Событие	Количество сообщений	Охват (из открытых источников)	Заметность события	МедиаИндекс
Валютные ипотечники принесли в офис ВТБ24 свиные почки	24	3,5 млн	19,14	-372,38
Десять вопросов о валютной ипотеке	14	0,3 млн	13,68	-27,96
Валютные заемщики ряда банков проводят акции протеста в Москве и Петербурге	12	0,6 млн	7,31	-26,8
Проблемная ипотека не разрешается	10	0,7 млн	9,74	29,22
Квартирный вопрос остался без ответа	9	1,2 млн	3,94	10,82
Валютная ипотека стала серьезной проблемой как для заемщиков, так и для банков	8	3,4 млн	4,39	13,17

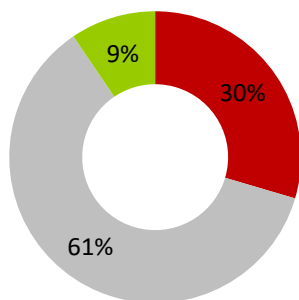
Объемы ипотечного кредитования в 2015 году могут снизиться на 35-40%	7	1,2 млн	3,33	9,98
Валютные ипотечники прорвались в приемную "Единой России"	5	5,4 тыс	3,41	-27,17
Курс выживания. Должники по валютной ипотеке начнут массово лишаться крыши над головой уже в марте	5	3,6 млн	6,02	18,07
Заемщики валютной ипотеки в Петербурге вышли на митинг	5	1,9 млн	2,86	-40,12

Таблица 2. 10 наиболее освещаемых событий в федеральных СМИ по количеству сообщений

Мы можем сделать вывод, что наибольшую заинтересованность СМИ проявляют к различным протестам и выступлениям заемщиков. Из 20 наиболее освещаемых событий 6 связаны с акциями должников, им посвящены 74 публикации, охватившие более 6,9 млн человек. Кроме того, данные группы публикаций обладают отрицательным МедиаИндексом, что говорит о негативном освещении позиции банка в них. Также популярной является тема отсутствия конструктивного решения по проблеме валютных заемщиков, затруднения при подготовке и реализации государственных программ поддержки заемщиков.

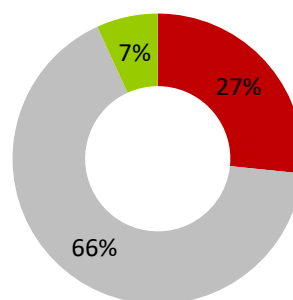
Проанализируем тональность упоминаний банка в региональных и федеральных СМИ. На диаграммах (рисунок 3) представлено общее соотношение негативных, нейтральных и позитивных упоминаний за время исследования.

Региональные СМИ



■ Негативные ■ Нейтральные ■ Позитивные

Федеральные СМИ



■ Негативные ■ Нейтральные ■ Позитивные

Рисунок 3. Тональность публикаций о ВТБ 24.

Можно выделить преобладание нейтральных публикаций в СМИ обоих уровней. Это связано со спецификой финансовой и банковской сферы, которая предполагает анализ большого количества экономических, статистических показателей, не предполагающих эмоциональную составляющую. Деловые СМИ стремятся нейтрально преподнести события, не давая эмоциональную оценку происходящему, даже в случае такой злободневной темы, как проблемы валютных заемщиков. Кроме того, многие из рассматриваемых СМИ, активно пишущих на банковскую и финансовую тематику, при анализе ситуации с валютными заемщиками в публикациях приводили мнения обеих сторон, обращались за комментариями экспертов из различных областей, пытались разобраться в ситуации, а не занять определенную позицию.

Однако, мы также видим, что почти в 40% случаев СМИ все же давали ту или иную эмоциональную оценку ситуации. И в данном случае негативное отношение к банку в сообщениях встречается в 3 раза чаще, чем позитивное. СМИ охотнее встают на сторону заемщиков, чем на сторону банковской организации. Позиция банка освещается с позитивной стороны в наименьшей доле сообщений. Это может быть объяснено распространенным недоверием к банковской системе в целом. Банки позиционируются как организации, стремящиеся максимизировать свою прибыль, при этом, не заботясь о

собственных клиентах, а лишь эксплуатируя их финансы и навязывая невыгодные продукты. Валютные заемщики же занимают положение несправедливо пострадавших от действий других (банков, навязавших им валютные займы, а также государства, оказавшегося неспособным предотвратить падение курса рубля) и оказавшихся в тяжелой жизненной ситуации. Популярным в журналистских материалах становится описание «портрета» типичного валютного заемщика, рассказы заемщиков о своих финансовых трудностях и отсутствии помощи со стороны банков и государства.

Проанализировав динамику появления публикаций различной тональности (см. Приложение В), можно сделать вывод, что в первое время после падения курса преобладали именно нейтральные публикации. Можно сказать, что СМИ пытались разобраться в ситуации, ожидали некоего централизованного решения со стороны государственных структур или консолидированного решения банков. Однако по прошествии нескольких месяцев стало ясно, что государство не готово разрешить ситуацию в пользу заемщиков и перекладывает ответственность на банки, а те не собираются выполнять требования должников. Такая неопределенность, а также напоминания банков о необходимости исполнять заемщиками взятые обязательства, привели к формированию критического отношения к ним в СМИ. Кроме того, резонансные акции протеста заемщиков, в очередной раз напоминающих о том, что им не идут навстречу, приводят к всплеску негатива к банку в СМИ. Таким образом, можно сделать вывод, что в данной ситуации для ВТБ 24 было сложно поддерживать общий позитивный имидж в СМИ. В лучшем случае банк мог добиться нейтрального освещения своей позиции с приведением аргументов и противоположной стороны.

Стоит отметить, что главная роль отводится ВТБ 24 лишь в 40% сообщений региональных и 27% сообщений федеральных СМИ, посвященных проблеме валютных заемщиков (Приложение В). Данная статистика является

вполне логичной, так как мы анализировали все публикации, в которых упоминается банк, а не только непосредственно ему посвященные. Такой крупный банк как ВТБ 24 всегда будет часто упоминаться в сообщениях, освещающих тенденции развития банковской сферы в целом, а также деятельность других заметных банковских организаций. Мы видим, что федеральные СМИ менее заинтересованы подробно останавливаться на деятельности именно ВТБ 24 в Санкт-Петербурге. Меньший процент публикаций с главной ролью банка говорит о том, что СМИ больше описывают ситуацию с валютной ипотекой в целом в Санкт-Петербурге, освещают наиболее заметные новости региона, при этом приводя в пример ВТБ 24 как один из флагманов, даже если сообщение посвящено другой организации.

В контексте ситуации с валютными заемщиками ВТБ 24 упоминается эпизодически в основном в рамках сравнения статистики выданных и реструктуризированных займов с другими банками, сопоставления предложений различных организаций по решению проблем заемщиков, а также разъяснения официальной позиции по тем или иным аспектам кризисной ситуации. Большой процент эпизодических упоминаний может говорить о том, что банк является достаточно авторитетным в глазах журналистов и рассматривается ими как источник надежной информации о происходящем в отрасли в целом. Также стоит отметить, что ВТБ 24 наряду с банками ДельтаКредит, Абсолют Банк и Райффайзенбанк являлся одним из лидеров банковской сферы по числу выданных валютных кредитов, что способствовало фокусированию внимания СМИ на нем по ходу кризиса. Любые действия одного из данных банков касательно валютных заемщиков, наряду с изменениями в отрасли и действиями государственных институтов, направленными на урегулирования кризиса, провоцировали рост интереса изданий к другим банкам и обращения к ним за комментариями.

В 40% и 45% публикаций региональных и федеральных СМИ приводятся цитаты различных представителей ВТБ 24. Большое число цитат может свидетельствовать о высокой эффективности работы пресс-службы организации, так как зачастую именно она становится источником прямой речи персон, представляющих банк. Для определения направлений коммуникаций ВТБ 24 выделим организации и персоны, наиболее часто упоминаемые вместе с банком (Рисунок 4 и 5).

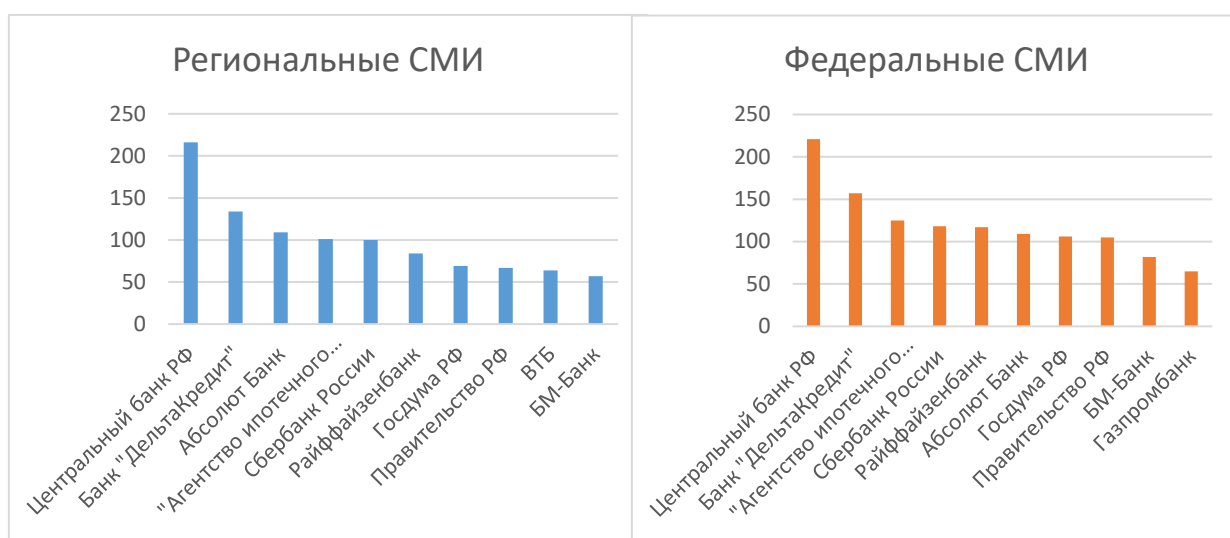


Рисунок 4. Организации, упоминаемые вместе с ВТБ 24 в контексте новостей о валютных заемщиках

Как мы видим, десятка самых упоминаемых организаций в региональных и федеральных СМИ практически полностью совпадают, различается лишь частота упоминаний. Все объекты можно разделить на 2 категории: государственные институты, так или иначе ответственные за регулирование банковской отрасли, от которых ждут действий по проблеме валютных заемщиков (Центральный Банк, Агентство Ипотечного Жилищного Кредитования, Госдума, Правительство) и другие крупные банки, с большим числом выданных валютных кредитов (ДельтаКредит, Абсолют Банк, Сбербанк, Райффайзенбанк, БМ-Банк). Мы видим, что СМИ высоко оценивают значение ЦБ в вопросе регулирования отрасли и именно от данной организации в первую очередь ожидают предложение системного решения

проблемы валютной ипотеки. Кроме того, большую роль в увеличении частоты упоминаний ЦБ сыграла рекомендация регулятора банкам конвертировать кредиты по льготному курсу, которой, однако, банки не воспользовались.

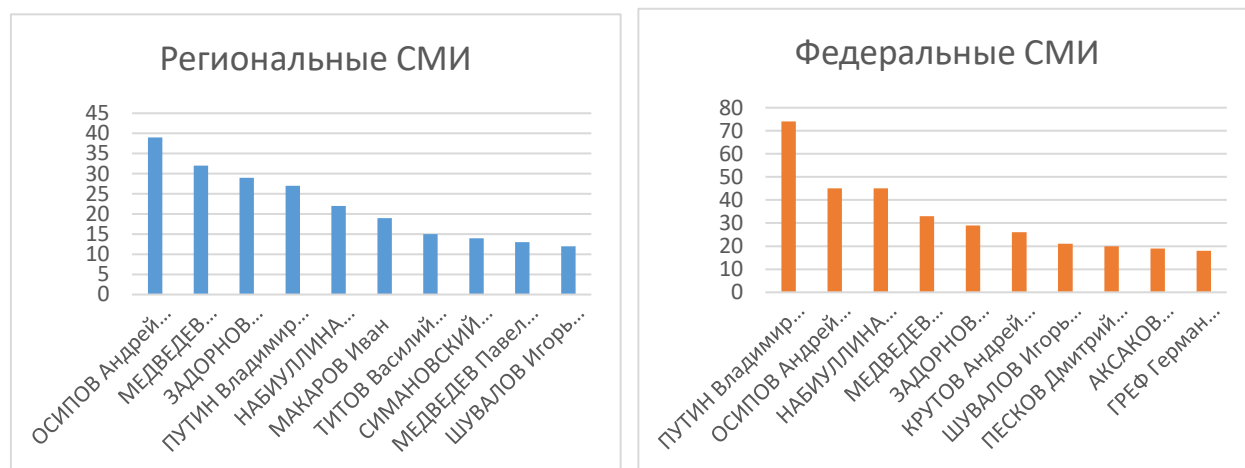


Рисунок 5. Персоны, упоминаемые вместе с ВТБ 24 в контексте новостей о валютных заемщиках

Из десятки наиболее упоминаемых персон в федеральных СМИ только двое представляют банк ВТБ 24 – это председатель правления банка Михаил Задорнов и старший вице-президент, директор департамента ипотечного кредитования Андрей Осипов. Причем Осипов как главное ответственное лицо в банке за направление ипотечных займов по упоминаниям находится на втором месте в федеральных СМИ и на первом в совокупности, опережая Задорнова, являвшегося на момент развития кризиса фактически вторым человеком в банке и одним из основных спикеров ВТБ 24. Мы можем отметить, помимо чиновников, непосредственно ответственных за развитие банковской сферы (председатель ЦБ РФ Набиуллина Э.С.), в обсуждение проблемы валютной ипотеки были вовлечены первые лица государства, а также чиновники, не связанные с финансовой отраслью (первый заместитель председателя Правительства РА Шувалов И.И., пресс-секретарь президента Песков Д.С.). Исходя из этого можно сделать вывод о высокой значимости и острой социальной проблематике ситуации с валютными заемщиками.

Интересно появление в десятке наиболее часто упоминаемых федеральными СМИ Германа Грефа несмотря на то, что проблема валютной ипотеки в Сбербанке не стояла так остро, как в других организациях. Данный факт может говорить как о высоком влиянии Сбербанка на отрасль, так и об авторитете Грефа как эксперта.

В публикациях региональных СМИ стоит отметить упоминание большего числа представителей банка. Помимо Осипова и Задорнова в десятке находятся первый заместитель председателя ВТБ Василий Титов и пресс-секретарь ВТБ 24 по СЗФО Иван Макаров. Хотя Осипов и лидирует по количеству упоминаний в региональных СМИ, в процентном соотношении чаще упоминается он в федеральных (в 9% сообщений региональных СМИ и 15% федеральных), то же касается и Задорнова (7% и 10% соответственно). Достаточно большое представительство персон, связанных с банком, и частое их упоминание в обоих типах СМИ может говорить о том, что ВТБ 24 старается придать своим коммуникациям в рассматриваемом контексте более «человеческое лицо» и показать, что за решение проблемы валютных заемщиков несут ответственность конкретные люди.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Особенности банковских продуктов создают определенные психологические границы между банками и потребителями, усложняют процесс взаимодействия сторон. В связи с этим банки сталкиваются с необходимостью формирования доверительного отношения клиентов и обеспечения внешней привлекательности организации. Рынок банковских услуг отличается высокой ролью неценовых факторов конкуренции, к которым относится формирование определенного имиджа и управление репутацией. Целью данного исследования являлось выявление особенностей современных коммуникационных технологий, применяемых банками для распространения своей позиции и урегулирования репутационных кризисов.

Для этого были выполнены следующие задачи: раскрытие особенностей построения коммуникаций с основными группами общественности в банковской сфере; рассмотрение современных тенденция развития банковской отрасли; выделение основных характеристик категории «проблемные заемщики», а также методов, применяемых коммерческими банками для взаимодействия с ними; анализ особенностей управления репутационными рисками в банковской сфере и их влияние на взаимодействие с проблемными заемщиками; раскрытие основных принципов коммуникационной политики банка ВТБ 24 на основе ключевых регулирующих документов; изучение специфики коммуникационной стратегии банка ВТБ 24 в ситуации с проблемными валютными заемщиками; выделение особенностей освещения в СМИ кризисной ситуации с валютными заемщиками в банке ВТБ 24.

Интерес к банку ВТБ 24 в данном исследовании обусловлен несколькими факторами. ВТБ 24 как банк с государственным участием и один из лидеров отрасли сталкивается с повышенным вниманием к своим действиям со стороны общественности и СМИ. Организация входит в число определяющих развитие всей банковской отрасли, действия ВТБ 24

становятся примером для других менее крупных банков. На момент начала рассматриваемого кризиса ВТБ 24 был в числе банков с наибольшим объемом выданных валютных кредитов, что также влияло на репутационные риски, с которыми столкнулась организация. Уникальный опыт банка по разрешению репутационного кризиса с проблемными валютными заемщиками может быть использован для разработки эффективных коммуникационных стратегий для защиты репутации различных организаций.

Фактор доверия является одним из определяющих для потребителей при выборе банковской организации. Одной из ключевых тенденций развития банковской отрасли является формирование особых отношений с потребителями, основанных на персонализации и стремлении к большему доверию. Банковские организации стремятся придерживаться систем корпоративных ценностей, которые включают ответственность как перед клиентами, так и перед всем обществом. Банки осознают важность коммуникаций с реальными и потенциальными клиентами, переходят к конкуренции на территории потребителей.

Нестабильность экономической ситуации в стране приводит к тому, что банки все чаще вынуждены взаимодействовать с такой группой клиентов, как проблемные заемщики. Под проблемными заемщиками понимается категория клиентов, которые не способны и/или не желают в установленный срок и/или в полном объеме выполнять взятые на себя обязательства перед банковской организацией по погашению кредита.

Кредитная политика коммерческого банка предполагает работу по предотвращению целого ряда трудностей, связанных с предоставлением займов проблемным заемщикам, их идентификацией и при необходимости нахождением выхода из проблемной ситуации. Взаимодействуя с проблемными заемщиками коммерческий банк зачастую сталкивается с рисками не только финансовых, но и репутационных потерь. Выбор конкретного метода урегулирования проблемной задолженности может

оказать существенное влияние на репутацию, в том числе на мнение об организации реальных и потенциальных клиентов. Финансовая сфера предполагает повышенную ответственность и особый общественный интерес, что повышает негативные последствия для репутации от любой ошибки. Ведя работу с репутацией, банки стремятся трансформировать существующие стереотипы и изменить негативные настроения целевых аудиторий.

Доверие к банкам и отрасли в целом в России подорвано из-за финансовых кризисов, а также представлений о том, что банки не учитывают интересы клиентов, а только гонятся за прибылью. Деловая репутация российских банков в достаточно большой степени подвержена влиянию слухов и непроверенной информации, а также завязана на репутации других банковских организаций и банковской сферы в целом. Распространение негативной информации, касающейся даже одного банка, может подрывать стабильность общей рыночной ситуации. Характеристика банка даже на уровне слухов как ненадежного партнера, отличающегося неустойчивым финансовым состоянием, может негативно влиять на его партнерские отношения с другими организациями. Репутационные потери негативно сказываются на основных показателях деятельности банковской организации, таких как: сокращение клиентской и ресурсной базы, отток размещенных средств, финансовые потери, падение уровня доходности, ликвидности и рентабельность т.д.

Для поддержания своей репутации в публичном пространстве банк ВТБ 24 подробно регламентирует информационную политику. Информация о банке предоставляется регулярно, последовательно и оперативно. При этом распространяемые сведения должны соответствовать таким характеристикам, как объективность, актуальность, полнота, достоверность, непротиворечивость и доступность всем заинтересованным сторонам. Банк стремится соблюдать баланс между открытостью организации и следованием ее коммерческих интересов, а также защитой конфиденциальной информации.

Также среди принципов информационной политики ВТБ 24 выделяется противодействие различным слухам и недостоверным сведениям, формирующим искаженное представление о деятельности организации.

Одним из приоритетных направлений коммуникаций банка является активное и эффективное взаимодействие со СМИ, позволяющее осуществлять обмен информацией с широким кругом стейкхолдеров и способствующее формированию благоприятного климата для банка. Данным направлением занимается пресс-служба банка, представители которой присутствуют как в центральном офисе, так и в регионах. Основная цель работы пресс-службы ВТБ 24 определяется как формирование положительного имиджа банка в информационном поле. Помимо этого, пресс-служба работает над повышением уровня известности банка, что предполагает проведение PR-мероприятий различного характера, а также определенную работу в онлайн-пространстве. Задача пресс-службы в кризисной ситуации – взаимодействие со СМИ, предоставление им информации и противодействие возможным некорректным информационным вбросам, защита позиции банка.

Кризис валютной ипотеки отличался от обычного взаимодействия банка с проблемными заемщиками прежде всего своей публичностью. Валютные заемщики достаточно быстро объединились, создали хорошо организованное движение, привлекли к проблеме внимание общества при помощи громких акций и постоянного взаимодействия со СМИ. Кроме того, нестандартная причина просрочки выплат давала заемщикам повод называть себя невинно пострадавшей стороной и требовать справедливости.

ВТБ 24 был вынужден защищаться и в ответ на риторику заемщиков сформулировал собственную позицию, которая транслировалась во всех публикациях, посвященных проблеме, и заключалась в том, что при обращении за кредитом заемщик осознанно принимает решение, берет на себя определенные риски, за которые он обязан нести ответственность. Банк делал упор на некорректность уравнивания всех валютных заемщиков и

невозможность решать их проблемы за счет других категорий клиентов. При этом ВТБ 24 говорил о готовности пойти на уступки, но требования заемщиков считал недопустимыми. В ответ на давление заемщиков на эмоции, банк делал упор на рациональную аргументацию, конкретные цифры и документы. В качестве основных принципов работы банка в данной кризисной ситуации можно выделить последовательность и стратегичность планирования, высокую оперативность, открытость.

Анализируя освещение ситуации в СМИ стоит отметить достаточно большой интерес журналистов к теме в первые 6-8 месяцев, с последующим постепенным спадом. При этом наибольшую активность СМИ вызывают различные яркие акции заемщиков, которые, даже после падения первоначального интереса к проблеме, становились поводом для большого числа публикаций, что свидетельствует об эффективности тактики заемщиков. Помимо акций и митингов, СМИ широко давали оценку масштаба проблемы, пытались спрогнозировать развитие ситуации на рынке, а также определить ответственные стороны и возможные выходы из кризиса.

Можно выделить преобладание нейтральных публикаций, что связано со спецификой финансовой и банковской сферы, которая предполагает анализ большого количества экономических, статистических показателей, не предполагающих эмоциональную составляющую. Деловые СМИ стремятся нейтрально преподносить события, не давая эмоциональную оценку происходящему, даже в случае такой злободневной темы.

Однако, негативное отношение к банку в сообщениях встречается в 3 раза чаще, чем позитивное. Публикаций, в которых журналисты защищали бы точку зрения банкиров, практически нет, если авторы статей и решают поддержать одну из сторон, то это оказываются заемщики. Это может быть объяснено распространенным недоверием к банковской системе в целом. Банки позиционируются как организации, стремящиеся максимизировать свою прибыль, при этом, не заботясь о собственных клиентах, а лишь

эксплуатируя их финансы и навязывая невыгодные продукты. В то же время заемщики показываются простыми людьми, попавшими в тяжелую ситуацию, притом во-многом не по своей вине.

Большое число публикаций сопровождается цитатами представителей ВТБ 24, раскрывающими позицию организации, что свидетельствует о высокой активности пресс-службы, распространявшей комментарии. Частое упоминание определенных персоналий, представляющих банк, говорит о желании банка придать коммуникациям более «человеческое лицо» и показать, что ответственность за решение проблемы валютных заемщиков несут конкретные люди.

Проанализировав динамику появления публикаций различной тональности, можно сделать вывод, что в первое время после падения курса СМИ пытались разобраться в ситуации, ожидали некоего централизованного решения со стороны государственных структур или консолидированного решения банков. Отсутствие государственных указаний по решению проблемы и нежелание банков выполнять требования заемщиков привели к формированию некоторой неопределенности, что способствовало установлению критического отношения к банкам в СМИ. Кроме того, резонансные акции протеста заемщиков, в очередной раз напоминающих о том, что им не идут навстречу, приводили к всплескам негатива в освещении ситуации. Негатив был направлен в сторону всех банков с большим числом валютных заемщиков и банковской системы в целом. Таким образом, можно сделать вывод, что в данной ситуации для ВТБ 24 было сложно поддерживать общий позитивный имидж в СМИ. В лучшем случае банк мог добиться нейтрального освещения своей позиции с приведением аргументов всех участвующих стороны.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные и регулирующие документы

1. Должностная инструкция пресс-секретаря филиала Банка ВТБ 24.
2. Инструкция. Действия пресс-секретаря по ФО в случае возникновения в регионе чрезвычайной ситуации.
3. Информационно-аналитическая система Медиалогия. Руководство пользователя.
4. Положение об информационной политике Банка ВТБ 24.
5. Этический кодекс банка ВТБ (публичное акционерное общество).

Основные источники

6. Андрианова Е.П., Баранников А.А. Особенности управления деловой репутацией коммерческого банка // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2013. – № 87.
7. Беркович М.Н. Маркетинг взаимоотношений как современная концепция банковской деятельности // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2013. – №2(25).
8. Витютин Т.А., Ермилова В.С. Анализ и управление проблемной задолженностью в коммерческом банке (на примере филиала № 3652 ВТБ24, Калуга) // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 43.
9. Гленкова Е.О. Методические подходы к оценке проблемной задолженности клиентов коммерческого банка // экономика и сервис: от теории к практике. Материалы IV международной очной научно-практической конференции. – 2016.
10. Давыдов В.А., Халилова М.Х. Классификация инструментов урегулирования проблемной задолженности банков // Финансы и кредит. – 2016. – № 31 (703).
11. Жарковская Е.П. Банковское дело. — М.: «Омега-Л», 2010.

- 12.Кетова Н.П. Оказание услуг коммерческими банками: использование потенциала маркетинга, выстраивание взаимодействий с клиентами // Вестник АГУ. – 2015. - № 3.
- 13.Кетова Н.П., Овчинников В.Н. Регулирование коммуникативной политики современными банками // Вопросы регулирования экономики. – 2016. – №1(7).
- 14.Киреева О.В. Ответственность заемщика в ситуации персонального дефолта // Экономическая психология: прошлое, настоящее, будущее. – 2016. – № 3-2.
- 15.Киреева О.В., Дёмин А.Н. Субъектность личности в ситуации персонального дефолта // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. – 2016. – № 1 (173).
- 16.Козырь Н.С., Толстов Н.С. Банковский маркетинг в РФ: состояние и перспективы развития// Экономика: теория и практика. – 2013. – № 4.
- 17.Коробова Г.Г. Банковское дело. — М.: Экономистъ, 2006.
- 18.Котляров И.Д. Основы эффективного управления отношениями банка с проблемными заемщиками // Деньги и кредит. – 2016. – №8.
- 19.Куницын И.И. Риск потери деловой репутации коммерческого банка: причины и последствия // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2015. – №4(49).
- 20.Лапшин И.Б. Формирование эффективных коммуникационных моделей в российской банковской сфере: Дис. кан. филол. наук: 10.01.10 – М., 2012.
- 21.Лисицина Н.И., Черкашнев Р.Ю. Российская и зарубежная практика работы с проблемными кредитами // В сборнике: Актуальные проблемы развития финансового сектора. Материалы IV Международной научно-практической конференции (заочной). Ответственный редактор: Я.Ю. Радюкова. – 2016.

- 22.Мерс А.О. Методы управления проблемной задолженностью российских банков в современных условиях // Вектор экономики. – 2017. – № 4 (10).
- 23.Миронова С.Ю. Влияние стейкхолдеров на формирование нефинансовых банковских рынков // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №1.
- 24.Москвичев А.А., Назарова Л.Н. Роль управления репутационными рисками в коммерческом банке // Актуальные вопросы экономических наук. – 2009. – № 7.
- 25.Музыкант В.Л., Лапшин И.Б. Эффективное управление коммуникациями как составляющая банковского сервиса // Вестник РУДН, серия Литературоведение. Журналистика, 2012, № 2.
- 26.Мусина Д.С., Насыров И.Н Критерии и правила отнесения заемщиков к проблемным должникам для формирования единой информационной базы // Информационные технологии. Автоматизация. Актуализация и решение проблем подготовки высококвалифицированных кадров (ИТАП - 2014) Сборник материалов Международной научно-практической конференции (дистанционная форма). – 2014.
- 27.Мягкова Т.А. Управление проблемными кредитами в коммерческом банке // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2013. – № 13.
- 28.Насреддинов Ф.Ш. Признаки проблемных кредитов и управление их качеством // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2012. – № 11-12.
- 29.Науменко А.И., Тарасенко В.П. Информационные технологии как инструмент управления просроченной задолженностью // Россия и новая экономика: ключевые векторы развития сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции в рамках Всероссийского фестиваля науки: в 2 частях. Под научной редакцией Н.В. Фадейкиной, О.В. Глушаковой. – 2016.

30. Попыхова Е. PR-коммуникации в управлении деловой репутацией (на примере банковской сферы) // МедиаАльманах. – 2011. – № 2.
31. Розанова, Т. П. Банковский маркетинг: управление конкурентными преимуществами банка // Управленческие науки в современном мире. – 2015. – № 1
32. Смулов А.М., Нурзат О.А. Проблемная задолженность: понятие, основные признаки и меры повышения эффективности возврата проблемных кредитов // Финансы и кредит. – 2009. – № 35 (371).
33. Суворова О.В. Стратегия работы с проблемной задолженностью в банках и проведение процедуры банкротства // В сборнике: Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций материалы Международной научно-практической конференции. Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева. – 2016.
34. Сурудина А.С. Понятие и категории проблемных кредитов и особенности их стоимостной оценки // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2015. – № 1 (31).
35. Тюрбеев О.Г. Банковский маркетинг, как инструмент повышения конкурентоспособности современных банков. // В сборнике: Политика современных социально-экономических систем сборник материалов I Всероссийской научно-практической студенческой конференции. Волгоградский филиал НОУ ВПО «Институт управления». – 2015.
36. Ушанов А.Е. Мониторинг риска кредита на стадии его использования // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – №33 (267).
37. Фемелиди Ю.В., Дудкина М.В. Эффективность инструментов банковского маркетинга коммерческого банка // Управление. Бизнес. Власть. – 2016. – №2(11).
38. Фурзикова Е.Г. Методы работы с проблемной задолженностью потребительского кредитования, их преимущества и недостатки // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6.

- 39.Фурзикова Е.Г. Оценка эффективности работы методов управления проблемными потребительскими кредитами в коммерческом банке // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 1-2.
- 40.Юсупова О.А. О просроченной задолженности в кредитных портфелях российских банков, причинах ее возникновения и методах работы с ней // Финансы и кредит. – 2015. – № 3 (627).
- 41.Besancenot D., Vrânceanu R. Financial Distress and Banks' communication Policy In Crisis Times // Romanian Journal for Economic Forecasting. – 2010. – Iss. 1.
- 42.Masiukiewicz P., Howzan A. Crisis Marketing and Bank Runs // Procedia - Social and Behavioral Sciences. – 2015. – Vol. 210.
- 43.Worcester R.M. Managing the image of your bank: the glue that binds // International Journal of Bank Marketing. – Vol. 15. – Iss.5

Электронные источники

- 44.Банки не будут спасать валютных ипотечников по просьбе ЦБ // Большой портал недвижимости. URL: <http://www.bpn.ru/publications/75889/>
- 45.Банки предложили валютным заемщикам необычную схему реструктуризации ипотечного кредита // Business FM. URL: <http://businessfm.spb.ru/novosti/banki-predlozhili-valjutnym-zaemshhikam-neobychnuju-skhemu-restrukturizacii-ipotechnogo-kredita&&mediaId=45312&&objectId=7354>
- 46.Беляева А. Валютная ипотека: платите как хотите? // Балтийское информационное агентство. URL: <http://www.baltinfo.ru/2014/12/04/Valyutnaya-ipoteka-platite-kak-khotite-465311>
- 47.Валютные заёмщики ВТБ24 четыре ночи подряд сидят в офисе ВТБ в башне "Федерация" в Москве. Один из заёмщиков объявил бессрочную голодовку // FinNews. URL: http://finnews.ru/cur_new.php?idnws=24012

48. Валютные заемщики отдали банку ВТБ24 почки // Аргументы и факты. Санкт-Петербург. URL: http://www.spb.aif.ru/money/realty/valyutnye_zaemshchiki_otdali_banku_vtb24_pochki
49. Валютные ипотечники принесли в офис "ВТБ 24" "свои почки" в счет погашения кредитов // Деловой Петербург. URL: https://www.dp.ru/a/2016/02/19/Valjutnie_ipotechniki_prine/
50. Валютные ипотечники принесли к Госдуме скворечники // Banki.ru URL: <http://www.banki.ru/news/lenta/?id=8955461>
51. ВТБ 24 выиграл три судебных спора с ипотечными валютными заемщиками // БН-газета. URL: <https://gazeta.bn.ru/news/2015/06/01/218964.html>
52. ВТБ24 завершил программу льготной реструктуризации валютной ипотеки // Ассоциация Банков Северо-Запада. URL: <https://www.nwab.ru/banks/allnews/58647>
53. ВТБ24 предложил свои рецепты спасения заемщиков валютной ипотеки // Бюллетень недвижимости. URL: <http://www.bn.ru/news/2015/01/27/210765.html>
54. Горячева В., Занина А. Валютным заемщикам вчинили риски // Коммерсантъ. <https://www.kommersant.ru/doc/3225018?query=%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%B7%D0%B0%D0%B5%D0%BC%D1%89%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%B2%D1%82%D0%B1%2024>
55. Ипотека в валюте: кто виноват и что делать? // НАФИ. Аналитический центр. URL: <https://nafi.ru/analytics/ipoteka-v-valyute-kto-vinovat-i-cto-delat/>
56. Ковалева Е., Локшина Ю., Францева В., Дементьева К. Квартирный вопрос остался без ответа // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/2636158>

- 57.Лейва М. Валютные ипотечники спустили в Москву-реку 20 гробов с названиями банков // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/finances/13/11/2015/5645ae889a7947ce872e4549>
- 58.Локшина Ю. Господдержка заемщиков буксует // Banki.ru. URL: <http://www.banki.ru/news/bankpress/?id=8995567>
- 59.Обвал рубля: что делать валютным ипотечникам? // Мой район. URL: <http://www.mr7.ru/articles/109959/>
- 60.Петербургские банкиры выдвинули предложения по валютной ипотеке // Агентство бизнес новостей. URL: <http://abnews.ru/2015/02/17/peterburgskie-bankiry-vydvinuli-predlozheniya-po-valyutnoj-ipoteke/>
- 61.Петербуржцы, бравшие ипотеку в валюте, вышли на митинг // ИА Росбалт. URL: <http://www.rosbalt.ru/2014/12/23/1351400.html>
- 62.Петербуржцы попали в валютную ловушку // Петербургский дневник. URL: <http://www.spbdnevnik.ru/news/2015-01-29/peterburzhtsy-popali-v-valyutnuyu-lovushku/>
- 63.Полунин А. Валютный курс отбирает у людей квартиры // Общественный контроль. URL: <http://ok-inform.ru/obshchestvo/28674-valyutnyj-kurs-otbiraet-u-lyudej-kvartiry.html>
- 64.Семенец А. Валютная кабала ипотеки // ИА Росбалт. URL: <http://www.rosbalt.ru/moscow/2015/01/27/1361564.html>
- 65.Спасение должников — дело рук самих должников // Балтийское информационное агентство. URL: <http://www.baltinfo.ru/2015/02/17/Spasenie-dolznikov--delo-ruk-samikh-dolznikov-478895>
- 66.Тренд: Валютные ипотечные заемщики не хотят переводить кредит в рубли // Бюллетень недвижимости. URL: <http://www.bn.ru/news/2015/04/23/217414.html>
- 67.Civilian Research & Development Foundation // URL: <http://www.crdf.ru/focus/stakeholders.html>

68. Building the bank of 2030 and beyond. The themes that will shape it // URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/\\$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Building_the_bank_of_2030_and_beyond/$FILE/EY-Building-the-bank-of-2030-and-beyond.pdf)
69. Corcoran D. 2016 Millennial Banking Trends // Avoka. 25.04.2016. URL: <http://www.avoka.com/blog/2016-millennial-banking-trends/>
70. Digital Banking: Stretch your Boundaries Toward the Everyday Bank // URL: https://www.accenture.com/us-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_15/Accenture-Banking-Tech-Vision.pdf
71. Nichols C. How to Get Serious About Bank Customer Segmentation // CenterState. 09.11.2014. URL: <https://csbcorrespondent.com/blog/how-get-serious-about-bank-customer-segmentation>
72. Retail Banking 2020. Evolution or Revolution? // URL: <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/banking-2020/assets/pwc-retail-banking-2020-evolution-or-revolution.pdf>
73. Shiery J. Guarding your reputation // Mortgage Banking. – 2014. – Vol. 74. – No. 12. URL: <https://www.navigant.com/-/media/www/site/insights/financial-services/reputation-risk-mgmt-mortgage-banking-sept-2014.pdf>
74. The New Banking Consumer: 5 Core Segments and How to Reach Them // URL: https://www.bai.org/Libraries/LOB-Research-Downloads/The_New_Banking_Consumer_5_Core_Segments.sflb.ashx
75. Top 10 Retail Banking Trends and Predictions for 2016 // The Financial Brand. – 21.12.2015. URL: <https://thefinancialbrand.com/55952/2016-top-banking-trends-predictions-forecast-digital-fintech/>
76. Winning Through Customer Experience: EY Global Consumer Banking Survey 2014 // URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Global_Consumer_Banking_Survey_2014/\\$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Global_Consumer_Banking_Survey_2014/$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-2014.pdf)

77.2016 Banking trends: Taking a closer look. Interview with Kenny Smith // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/banking-trends.html>

Приложение А

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

ТРМ: PR-менеджер

Должность: пресс-секретарь филиала

Наименование подразделения (до уровня группы): Базовый филиал/РОО

Непосредственный руководитель (должность):

Административное руководство: управляющий Базовым филиалом/управляющий РОО;

Функциональное руководство: начальник Отдела Пресс-службы УВиВК ДМиОС.

Задачи и должностные обязанности работников отражены в Приложении к настоящей должностной инструкции.

Квалификационные требования:

Образование и знания
Высшее образование обязательно, дополнительное образование в области PR желательно.
Навыки, опыт работы
Опыт работы не менее 2-х лет по направлению связей с общественностью и смежным областям
Владение персональным компьютером в объеме уверенного пользователя: Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Internet Explorer
Профессиональные знания по основам взаимодействия со СМИ, информационной работе, формам и методам ведения PR-проектов (кампаний), делового администрирования (работы с хозяйственными договорами). Опыт подготовки пресс-релизов, тематических статей по банковской /экономической направленности, подготовки и проведение пресс-конференций.

Иные требования:

Знание законодательных и нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность средств массовой информации, и внутренних нормативных документов Банка, таких как:

- Федеральный закон от 27.12.1991 № 2124-1 «О средствах массовой информации»;
- Федеральный закон от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных»;
- Федеральный закон от 13.03.2006 №38-ФЗ «О рекламе»;

- Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности»;
- Федеральный закон от 23.06.1999 № 117-ФЗ «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг»;
- Устав Банка;
- Положение о Департаменте маркетинга и общественных связей;
- Положение о порядке работы с договорами №105;
- Приказ от 27.12.2005 № 589 «О взаимодействии со СМИ»;
- Решения Общего собрания акционеров, Наблюдательного Совета Банка и Правления Банка, приказы и распоряжения по Банку, правила внутреннего трудового распорядка, другие локальные и нормативные документы Банка.

Приложение к Должностной инструкции **Пресс-секретаря ВТБ24 по федеральному округу**

Задачи	Должностные обязанности
1. Работа с региональными СМИ в целях формирования положительного имиджа ВТБ24 в информационном поле.	1.1. Формировать лояльный пул журналистов: системно развивать и поддерживать профессиональные контакты с представителями СМИ.
	1.2. Готовить и распространять в СМИ официальные сообщения о мероприятиях, проводимых Банком.
	1.3. Осуществлять подготовку и передачу в СМИ теле-, фото-, аудио- и печатных материалов, связанных с деятельностью Банка.
	1.4. Проводить во всех регионах Базового филиала разъяснительную работу со СМИ: отвечать на запросы по деятельности Банка со стороны региональных СМИ.
	1.5. Составлять тексты различного формата (пресс-релизы, обзорные статьи и другие материалы) для информационного присутствия ВТБ24 в СМИ.
	1.6. Готовить и проводить пресс-конференции, брифинги и встречи журналистов с руководителями Банка (анонсировать мероприятие, сопровождать журналистов, готовить информационные материалы).
	1.7. Осуществлять подготовку и согласование текстов выступлений в СМИ руководства и сотрудников Банка.
2. Реализация PR-мероприятий в регионах присутствия Банка, входящих в федеральный округ, с целью	2.1. Разрабатывать концепции мероприятий, проводимых в регионах и направленных на повышение лояльности СМИ.
	2.2. Организовывать и проводить PR-мероприятия, направленные на повышение лояльности СМИ, во

Задачи	Должностные обязанности
повышения уровня известности ВТБ24.	всех регионах федерального округа для освещения значимых событий в деятельности Банка.
	2.3. Планировать и разрабатывать информационную часть PR-мероприятий в рамках спонсорских, благотворительных, культурно-имиджевых программ Банка, проводимых в регионах федерального округа.
	2.4. Контакттировать и оперативно отвечать на запросы пресс-служб Группы ВТБ, федеральных органов государственной власти, законодательных (представительных) органов субъектов Российской Федерации с целью объективного освещения деятельности Банка.
	2.5. Информировать СМИ о готовящихся и состоявшихся визитах, рабочих поездках, встречах руководства Банка на территории федерального округа.
3. Работа в онлайн-пространстве с целью повышения узнаваемости Банка.	3.1. Иметь учетную запись в наиболее известных социальных сетях, при необходимости вести личный блог.
	3.2. Участвовать в онлайн-дискуссиях, затрагивающих интересы Банка.
	3.3. Размещать на личных интернет-страницах, а также на интернет-сайте ВТБ24 наиболее значимые новости о деятельности Банка.
4. Мониторинг информационного пространства по банковской тематике, в том числе отслеживание действий конкурентов в медиа-пространстве.	4.1. Отслеживать возможные репутационные риски для Банка, организовывать в случае необходимости информационное противодействие возможным деструктивным кампаниям в СМИ.
	4.2. На регулярной основе вести мониторинг медиа-пространства, выявлять наиболее заметные проекты и акции представителей конкурентного окружения.
	4.3. Готовить и рассылать опровержения по недостоверной информации, содержащейся в СМИ.
	4.4. В соответствии с действующим в Банке Приказом от 27.12.2005 № 589 «О взаимодействии со СМИ» контролировать публичные контакты руководителей и специалистов Банка с представителями СМИ.
	4.5. Предоставлять функциональному руководителю (Начальнику ОПС УВиВК ДМиОС) предложения по

Задачи	Должностные обязанности
	блокированию возможных угроз для имиджа Банка на региональном уровне.
5. Актуализация Информационной базы и ведение документооборота.	5.1. Формировать и постоянно поддерживать в актуализированном виде Информационную базу (архив комментариев, пресс-папку (досье), справочные материалы по основным направлениям работы Банка).
	5.2. Вести архив по завершенным договорам, включая акты выполненных работ/оказанных услуг, отчетные материалы, подтверждающие факт оказания услуг.
	5.3. Вести аудиоконтроль (запись на диктофон) на мероприятиях с участием представителей Банка: архив записей и расшифровок имеющихся материалов с целью последующей передачи в СМИ.
	5.4. На регулярной основе предоставлять отчеты о ходе и итогах работы и проведенных PR-мероприятий функциональному руководителю (Начальнику ОПС УВиВК ДМиОС).
6. Исполнять иные обязанности, следующие из задач и функций ДМиОС, в соответствии с локальными нормативными актами Банка и распоряжениями функционального руководителя.	

Список сокращений

ДМиОС –	Департамент маркетинга и общественных связей
УВиВК –	Управление внешних и внутренних коммуникаций ДМиОС
ОПС -	Отдел Пресс-служба
СМИ -	Средства массовой информации

Приложение Б

Гайд для экспертного интервью №1. Начальник Управления по работе с проблемными активами филиала ВТБ 24 в Санкт-Петербурге **Новиков Дмитрий Андреевич**

1. Какая структура отдела, основной функционал?
2. Как классифицируются клиенты-должники?
3. Какие существуют документы, регламентирующие работу управления?
4. Как осуществляется работа в нестандартных ситуациях?
5. Какая информация о клиенте подвергается анализу для того, чтобы понять перспективы взыскания долга?
6. Типовые протоколы работы с проблемными клиентами?
7. Чем отличается ситуация с валютными заемщиками от других клиентов?
8. Как менялась позиция банка с момента падения курса по отношению к валютным заемщикам?
9. Была ли по большей части решена проблема валютных заемщиков?
10. Насколько для банка важна репутационная сторона решения проблемы валютных заемщиков?
11. Взаимодействует ли отдел с валютными заемщиками во время их акций?
12. Помогло ли заемщикам привлечение внимания решить свои проблемы?

Гайд для экспертных интервью №2 и №3. Пресс-секретарь ВТБ 24 по Северо-Западному федеральному округу **Макаров Иван Иванович**, бывшая глава PR-департамента банка ДельтаКредит **Серебрякова Зинаида**.

1. Структура отдела по коммуникациям?
2. Какие существуют регламентирующие работу отдела документы?
3. Как измеряется эффективность работы пресс-секретаря в вашем банке?
4. Принципы работы пресс-службы в кризис?
5. Алгоритм работы пресс-службы при возникновении кризиса?
6. Как велась работа со СМИ в рамках проблемы валютных заемщиков?
7. Принципы работы во время акций заемщиков?
8. Насколько серьезной угрозой для репутации банка была ситуация с валютными заемщиками? Было ли решение проблемы репутационным?
9. Как изменялись коммуникации на протяжении развития кризиса?
10. Была ли выработана общая стратегия работы с валютными заемщиками? Какой была стратегия?
11. Как оценивалась эффективность работы, коммуникаций? Как происходила оценка публикаций СМИ?
12. Была ли синхронизована деятельность пресс-служб в разных филиалах?
13. Как влияли заявления первых лиц государства на работу банка с валютными заемщиками? Происходила ли корректировка в соответствии с линией государства?
14. Как велась работа на страницах банка в социальных сетях? Комментировалась ли ситуация в социальных сетях?
15. Выходили ли Вы напрямую на лидеров валютных заемщиков?
16. Взаимодействовали ли Вы с другими банками?
17. Как Вы считаете, помогло ли привлечение общественного внимания к проблеме, перевод в публичное поле валютным заемщикам?

18. По вашей оценке, насколько эффективны были коммуникации банка, насколько удалось минимизировать репутационные издержки?

Приложение В



Мониторинг СМИ

Объекты:	ВТБ 24
Контекст:	("валютные заемщики")
Категории СМИ:	Газеты, Журналы, Интернет, Информагентства, Радио, ТВ
Уровни СМИ:	Региональный
Временной период:	с 01 ноября 2014 по 01 марта 2018

Содержание отчёта

- [Сводные данные](#)
- [Динамика](#)
- [МедиаИндекс](#)
- [Тональность](#)
- [Инфоповоды](#)
- [Главная роль](#)
- [Цитирование](#)
- [Перепечатки](#)
- [Объекты](#)
- [СМИ по уровням](#)
- [СМИ по отраслям](#)
- [Жанры](#)
- [Рубрики](#)

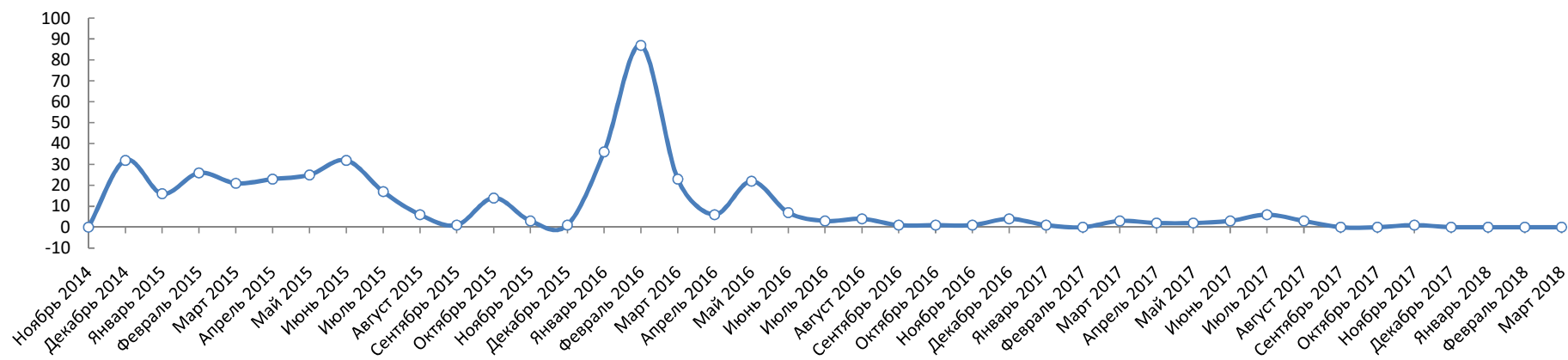
Сводные данные

	Кол-во сообщений	МедиаИндекс	Негативные	Доля негативных	Нейтральные	Доля нейтральных	Позитивные	Доля позитивных	Главная роль	Доля сообщений в главной роли	Цитированные	Доля сообщений с цитатами	Оригинальные сообщения	Перепечатки	Доля перепечаток
Всего	433	-550,2	128	30%	264	61%	41	9%	173	40%	174	40%	333	100	23%

	Кол-во сообщений	МедиаИндекс	Негативные	Доля негативных	Нейтральные	Доля нейтральных	Позитивные	Доля позитивных	Главная роль	Доля сообщений в главной роли	Цитированные	Доля сообщений с цитатами	Оригинальные сообщения	Перепечатки	Доля перепечаток
Ноябрь 2014	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Декабрь 2014	32	25,32	2	6%	30	94%	0	0%	7	22%	8	25%	20	12	38%
Январь 2015	16	5,66	0	0%	16	100%	0	0%	3	19%	6	38%	11	5	31%
Февраль 2015	26	24,36	3	12%	23	88%	0	0%	7	27%	15	58%	22	4	15%
Март 2015	21	11,4	0	0%	20	95%	1	5%	3	14%	10	48%	18	3	14%
Апрель 2015	23	-5,69	6	26%	17	74%	0	0%	5	22%	5	22%	12	11	48%
Май 2015	25	-66,85	12	48%	12	48%	1	4%	13	52%	6	24%	20	5	20%
Июнь 2015	32	79,33	5	16%	12	38%	15	47%	20	63%	12	38%	25	7	22%
Июль 2015	17	7,68	1	6%	15	88%	1	6%	8	47%	7	41%	13	4	24%
Август 2015	6	1,42	0	0%	5	83%	1	17%	3	50%	5	83%	6	0	0%
Сентябрь 2015	1	0,01	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0	0%
Октябрь 2015	14	-57,32	5	36%	4	29%	5	36%	14	100%	4	29%	12	2	14%
Ноябрь 2015	3	1,5	0	0%	2	67%	1	33%	1	33%	1	33%	3	0	0%
Декабрь 2015	1	0,25	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0	0%
Январь 2016	36	-247,22	16	44%	19	53%	1	3%	16	44%	14	39%	32	4	11%
Февраль 2016	87	-253,36	42	48%	36	41%	9	10%	36	41%	51	59%	62	25	29%
Март 2016	23	-3,8	9	39%	14	61%	0	0%	5	22%	4	17%	16	7	30%
Апрель 2016	6	5,42	0	0%	5	83%	1	17%	4	67%	4	67%	5	1	17%
Май 2016	22	-102,84	15	68%	7	32%	0	0%	19	86%	11	50%	19	3	14%
Июнь 2016	7	-13,83	5	71%	1	14%	1	14%	0	0%	1	14%	3	4	57%
Июль 2016	3	-39,61	2	67%	1	33%	0	0%	2	67%	1	33%	3	0	0%
Август 2016	4	1,03	2	50%	1	25%	1	25%	3	75%	1	25%	3	1	25%
Сентябрь 2016	1	-1,94	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0	0%
Октябрь 2016	1	0,04	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%	1	100%	1	0	0%
Ноябрь 2016	1	0,04	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%	0	0%	1	0	0%
Декабрь 2016	4	0,7	0	0%	4	100%	0	0%	1	25%	2	50%	4	0	0%
Январь 2017	1	1	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0	0%
Февраль 2017	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Март 2017	3	65	0	0%	1	33%	2	67%	0	0%	3	100%	2	1	33%
Апрель 2017	2	-1	1	50%	1	50%	0	0%	1	50%	0	0%	2	0	0%
Май 2017	2	3	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1	50%

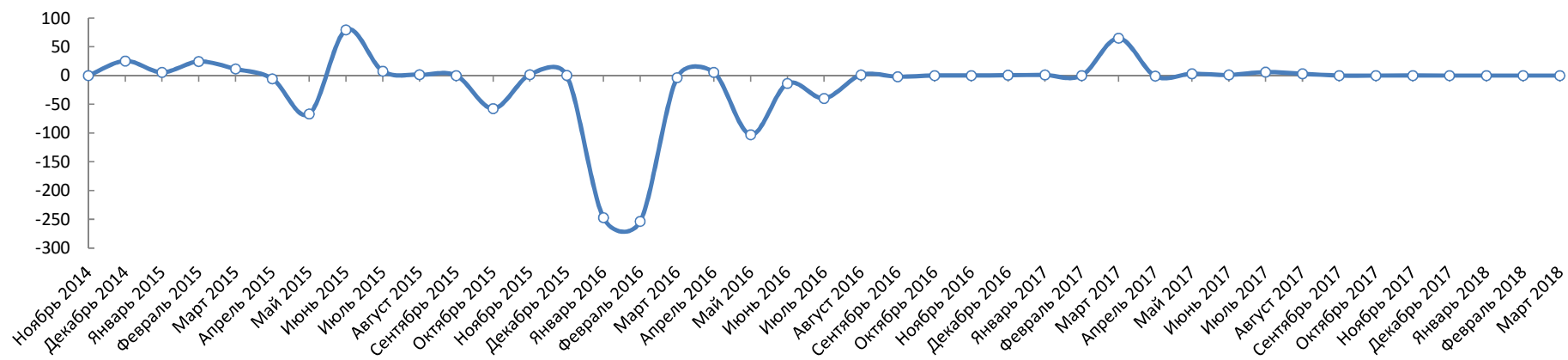
Июнь 2017	3	1	1	33%	2	67%	0	0%	0	0%	1	33%	3	0	0%
Июль 2017	6	6	0	0%	6	100%	0	0%	0	0%	0	0%	6	0	0%
Август 2017	3	3	0	0%	2	67%	1	33%	0	0%	1	33%	3	0	0%
Сентябрь 2017	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Октябрь 2017	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Ноябрь 2017	1	0,1	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0	0%
Декабрь 2017	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Январь 2018	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Февраль 2018	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Март 2018	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%

Динамика упоминаний



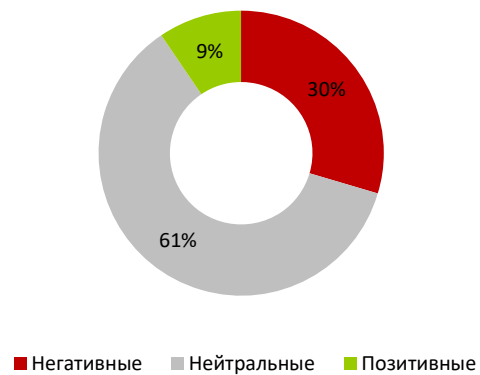
Дата	Количество упоминаний
Ноябрь 2014	0
Декабрь 2014	32
Январь 2015	16
Февраль 2015	26
Март 2015	21
Апрель 2015	23
Май 2015	25
Июнь 2015	32
Июль 2015	17
Август 2015	6
Сентябрь 2015	1
Октябрь 2015	14
Ноябрь 2015	3
Декабрь 2015	1
Январь 2016	36
Февраль 2016	87
Март 2016	23
Апрель 2016	6

Май 2016	22
Июнь 2016	7
Июль 2016	3
Август 2016	4
Сентябрь 2016	1
Октябрь 2016	1
Ноябрь 2016	1
Декабрь 2016	4
Январь 2017	1
Февраль 2017	0
Март 2017	3
Апрель 2017	2
Май 2017	2
Июнь 2017	3
Июль 2017	6
Август 2017	3
Сентябрь 2017	0
Октябрь 2017	0
Ноябрь 2017	1
Декабрь 2017	0
Январь 2018	0
Февраль 2018	0
Март 2018	0
Всего	433

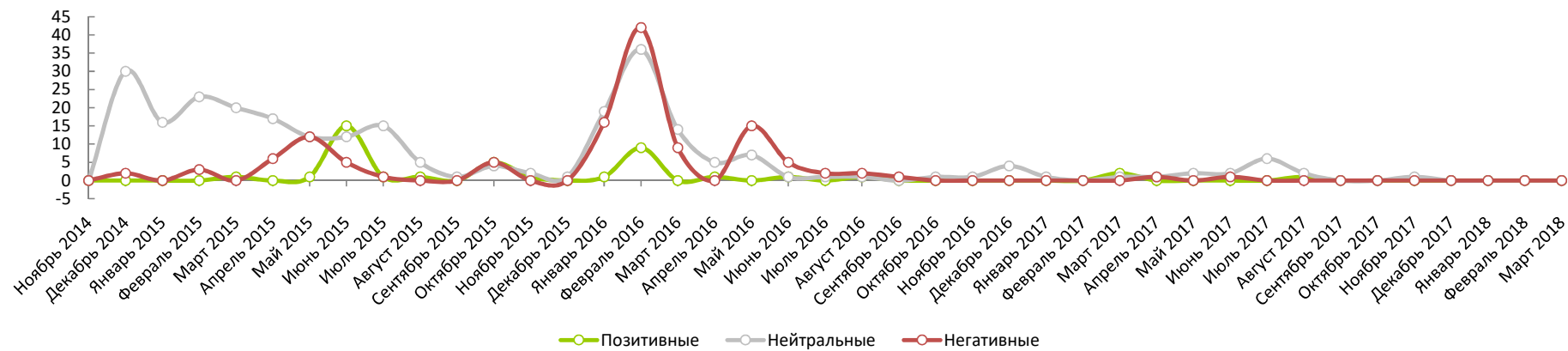
МедиаИндекс


Дата	МедиаИндекс
Ноябрь 2014	0
Декабрь 2014	25,32
Январь 2015	5,66
Февраль 2015	24,36
Март 2015	11,4
Апрель 2015	-5,69
Май 2015	-66,85
Июнь 2015	79,33
Июль 2015	7,68
Август 2015	1,42
Сентябрь 2015	0,01
Октябрь 2015	-57,32
Ноябрь 2015	1,5
Декабрь 2015	0,25
Январь 2016	-247,22
Февраль 2016	-253,36
Март 2016	-3,8
Апрель 2016	5,42

Май 2016	-102,84
Июнь 2016	-13,83
Июль 2016	-39,61
Август 2016	1,03
Сентябрь 2016	-1,94
Октябрь 2016	0,04
Ноябрь 2016	0,04
Декабрь 2016	0,7
Январь 2017	1
Февраль 2017	0
Март 2017	65
Апрель 2017	-1
Май 2017	3
Июнь 2017	1
Июль 2017	6
Август 2017	3
Сентябрь 2017	0
Октябрь 2017	0
Ноябрь 2017	0,1
Декабрь 2017	0
Январь 2018	0
Февраль 2018	0
Март 2018	0
Всего	-550,2

Тональность


Тональность	Негативные	Нейтральные	Позитивные
ВТБ 24	128	264	41



Дата	Позитивные	Доля позитивных	Нейтральные	Доля нейтральных	Негативные	Доля негативных
Ноябрь 2014	0	0%	0	0%	0	0%
Декабрь 2014	0	0%	30	94%	2	6%
Январь 2015	0	0%	16	100%	0	0%
Февраль 2015	0	0%	23	88%	3	12%
Март 2015	1	5%	20	95%	0	0%
Апрель 2015	0	0%	17	74%	6	26%
Май 2015	1	4%	12	48%	12	48%
Июнь 2015	15	47%	12	38%	5	16%
Июль 2015	1	6%	15	88%	1	6%
Август 2015	1	17%	5	83%	0	0%
Сентябрь 2015	0	0%	1	100%	0	0%
Октябрь 2015	5	36%	4	29%	5	36%
Ноябрь 2015	1	33%	2	67%	0	0%
Декабрь 2015	0	0%	1	100%	0	0%
Январь 2016	1	3%	19	53%	16	44%
Февраль 2016	9	10%	36	41%	42	48%
Март 2016	0	0%	14	61%	9	39%
Апрель 2016	1	17%	5	83%	0	0%
Май 2016	0	0%	7	32%	15	68%
Июнь 2016	1	14%	1	14%	5	71%
Июль 2016	0	0%	1	33%	2	67%
Август 2016	1	25%	1	25%	2	50%
Сентябрь 2016	0	0%	0	0%	1	100%
Октябрь 2016	0	0%	1	100%	0	0%
Ноябрь 2016	0	0%	1	100%	0	0%
Декабрь 2016	0	0%	4	100%	0	0%
Январь 2017	0	0%	1	100%	0	0%
Февраль 2017	0	0%	0	0%	0	0%
Март 2017	2	67%	1	33%	0	0%
Апрель 2017	0	0%	1	50%	1	50%
Май 2017	0	0%	2	100%	0	0%
Июнь 2017	0	0%	2	67%	1	33%
Июль 2017	0	0%	6	100%	0	0%
Август 2017	1	33%	2	67%	0	0%
Сентябрь 2017	0	0%	0	0%	0	0%
Октябрь 2017	0	0%	0	0%	0	0%
Ноябрь 2017	0	0%	1	100%	0	0%
Декабрь 2017	0	0%	0	0%	0	0%

Январь 2018	0	0%	0	0%	0	0%
Февраль 2018	0	0%	0	0%	0	0%
Март 2018	0	0%	0	0%	0	0%
Итого	41	9%	264	61%	128	30%

Наиболее заметные информационные поводы

Событие	Количество сообщений	Заметность события	МедиаИндекс
Валютные заемщики принесли свиные почки в банк ВТБ24, чтобы "заплатить органами" по кредиту	20	12,6	-262,01
Валютные заемщики вышли к банку ВТБ24 в Петербурге с плакатами "ВТБ и ипотека уничтожат"	6	5,63	-250,64
Спасение должников - дело рук самих должников	7	3,5	4,34
В Петербурге валютные заемщики прорвались в офис банка "Санкт-Петербург"	6	2,63	-0,03
Банки поддались давлению	4	2,52	0,24
"Банк, я бомж, ты со мной?"	8	2,44	10,81
Валютные заемщики будут пикетировать VIP-отделение банка ВТБ	4	2,3	32,09
Попадет ли рубль в нефтяную ловушку	1	2,24	54
Гражданин-банкрот напрягает банкиров	2	2,21	6,63
Банкам аукнулась игра на курсах валют	1	2,2	4,41
Долларовые ипотечники расстанутся с квартирами	1	2,19	4,38
Суд впервые снизил платеж за ипотеку по жалобе валютного заемщика	11	2,08	-57,93
Валютная ипотека преподнесла урок заемщикам и банкам	12	2,01	22,02
Валютная ипотека: платите как хотите?	7	2	5,79
"Коммерсант": банки начали подавать в суд на валютных ипотечников	6	1,94	3,88
Валютные ипотечники прорвались в приемную "Единой России" в Москве	3	1,81	-14,44
В Петербурге валютные ипотечники с полевой кухней заблокировали офис Москоммерцбанка	2	1,79	3,58
Голодающих неделю в ВТБ24 валютных заемщиков начали госпитализировать	8	1,62	-104,8
Объем выданных в РФ в январе-апреле жилищных рублевых кредитов сократился на 40,3%	12	1,54	38,54
VIP-отделение банка ВТБ24 пикетируют валютные заемщики	2	1,52	-42,71
Валютные заемщики устроили ночлежку из головного офиса ВТБ24	2	1,42	-39,62
Лидер ЛДПР поддержал валютных заемщиков	3	1,4	-11,18
Валютные ипотечники проведут пикеты у офисов "ВТБ24" и "АбсолютБанка"	3	1,39	-11,1
Валютная ипотека тянет на дно: как выплыть петербуржцам	4	1,23	2,37
Петербургжцы попали в валютную ловушку	2	0,99	2,98
В Кремле не знают, как решить проблему валютных ипотечников	1	0,96	1,91
Более ста петербургских заемщиков пожаловались в прокуратуру на банк	1	0,93	12,98
Ипотечных заемщиков спасут от банкротства	8	0,87	6,4
ЦБ потребовал от банков провести перепись валютных ипотечников	5	0,81	1,13
В ожидании перемен	2	0,8	2,41
Дефолты рублевых заемщиков отодвинуты на будущее	1	0,78	1,57
Валютным ипотечникам остается только выходить на пикеты	1	0,78	1,56
Защитит ли ипотечных должников закон о банкротстве физлиц?	1	0,74	2,21
Бизнес-Петербург: Первый валютный заемщик добился снижения платежей по ипотеке, Минск	1	0,72	-5,76

РФ выделит на помощь валютным ипотечникам 4,5 млрд рублей	1	0,72	1,43
Валютные заемщики вышли на митинг протеста в Петербурге	4	0,69	1,38
"Постановка вопроса "виноваты ипотечники или банки" - неправильна"	2	0,67	2,04
На грани: Валютные ипотечники грозят массовыми акциями протеста	3	0,66	1,25
Валютные заемщики обратились в Генпрокуратуру и СК по поводу "политики геноцида семей"	2	0,65	-5,18
Обвал рубля: что делать валютным ипотечникам?	2	0,62	1,82
Валютная ипотека: сценарии выхода	1	0,61	1,84
Валютным заемщикам бесполезно пикетировать ВТБ24	1	0,6	-16,8
Валютные заемщики Петербурга вышли на пикет к отделению ВТБ24	1	0,6	-42
Участница пикета: Если у нас банк отберет квартиру в счет долга, мы остаемся должны еще од	3	0,58	1,3
Валютные заемщики ВТБ24 устроили голодовку в "Москве-Сити"	2	0,56	-15,62
Валютные ипотечники штурмуют офисы банков ВТБ24 и Дельта-кредит	5	0,56	2,78
"ВТБ24" увеличил портфель текущих счетов населения до 332 млрд рублей	1	0,56	16,65
Валютные заемщики на съезде в Петербурге решили обратиться в Конституционный суд	3	0,56	-4,44
Реструктуризация ипотечных долгов - это миф?	1	0,54	1,61
Банки начали массово подавать в суд иски по взысканию долгов валютных заемщиков	7	0,53	1,75
В акция протеста валютных заемщиков на Большой Морской участвовали порядка 50 человек	1	0,53	-4,24
Депутаты ЗакСа предложили ввести мораторий на изъятие заложенного имущества у валютных	1	0,45	6,78
Петербургские валютные заемщики принесли почку в банк ВТБ24	2	0,45	-12,57
В Петербурге у офиса "Единой России" пройдет пикет валютных заемщиков	2	0,45	-3,59
"Валютные ипотечники" интересуются курсом совести у банков	1	0,45	0,89
На акцию протеста валютных заемщиков привезли 90-летнюю женщину	3	0,44	0,89
Валютные заемщики в Москве принесут капусту к офису ВТБ24	2	0,43	6,06
ВТБ24 конвертирует валютную ипотеку в рубли по ставке в 11%	5	0,4	12
В Петербурге выставят на торги бизнес-центр компании-банкрота	1	0,38	5,35
Тенденция: На первичке в Петербурге растет спрос на двух- и трехкомнатные квартиры	1	0,38	0,76
Договоры долевого участия будут регистрироваться в Петербурге за 13 дней	1	0,38	0,76
Райффайзенбанк снижает ставки по ипотеке	1	0,38	10,7
Третью очередь ЖК "Новая Охта" в Петербурге планируют сдать в IV квартале 2016 года	1	0,38	0,76
Прокуратура требует снести 35 самостроев в Приозерском районе Ленобласти	1	0,38	5,35
Мнение: Северный участок ЗСД нуждается в реконструкции	1	0,38	0,76
Конкурс на проектирование транспортного хаба в Мурино объявят до конца текущего года	1	0,38	0,76
Управляющие компании Ленобласти вошли в пятерку лучших по России	1	0,38	0,76
ВТБ 24 выиграл три судебных спора с ипотечными валютными заемщиками	1	0,38	10,7
Ипотека выживет без льгот	2	0,37	11
"ВТБ 24" призвал валютных ипотечников не ждать у моря погоды	4	0,36	5,4
Ипотечная реструктуризация	2	0,36	1,08
Валютные ипотечники добились снижения своих платежей	6	0,36	1,07
Валютные ипотечные заемщики отправили гробы-банки в плавание по Москве-реке	1	0,34	0,69
Заемщики валютной ипотеки попытались подарить символическую гильотину руководству ба	2	0,34	0,65
Парламент Украины выступил за реструктуризацию валютных кредитов	2	0,34	0,68

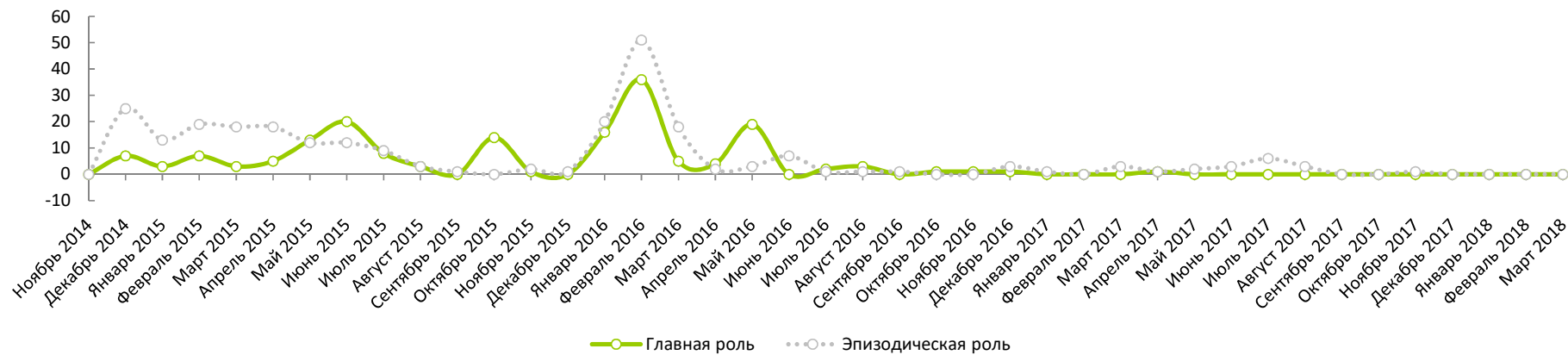
Новые законы и правила для должников	2	0,33	1
Валютные ипотечники собирают подписи против выселения детей из единственного жилья	3	0,33	-2,66
Суд впервые встал на сторону валютного заемщика и реструктурировал ипотечный кредит по	2	0,29	-7,97
В Кировском районе Петербурга ликвидировали незаконную автостоянку	1	0,29	4,01
Валютные ипотечники пошли ва-банк	1	0,27	4,05
Зачем валютных ипотечников прогнали с Гайдаровского форума	1	0,27	-2,16
Валютные заемщики проведут пикеты у офисов ВТБ24 в Москве	2	0,26	-7,31
Заемщики валютной ипотеки выйдут с пикетами в Петербурге к офисам ВТБ24	2	0,26	3,65
Валютный тупик: ипотечные заемщики ждут помощи от банков и государства	2	0,25	0,74
Глава банка ВТБ о валютных заемщиках: Брали в долг - должны вернуть	1	0,24	-1,94
Суд: Валютные заемщики должны были ожидать колебания рубля	1	0,23	3,19
На Марсовом поле прошел митинг валютных заемщиков (фото)	2	0,21	0,42
Заемщики валютной ипотеки пикетировали отделения ОТП банка в Петербурге и Москве	2	0,2	0,39
Заемщики валютной ипотеки в четверг будут пикетировать офис "Газпромбанка" в Москве	2	0,2	0,36
С валютной ипотекой борются задним числом	1	0,2	0,58
Почему не все валютные заемщики виноваты сами	1	0,18	0,54
Валютные заемщики принесли в банк ВТБ24 почки	1	0,17	-4,87
Ипотека грозит превратиться в ад	4	0,16	0,55
Банки ждут возвращения клиентов и готовы выдавать кредиты	2	0,15	0,47
Верховный суд залез в кредитные отношения	2	0,14	3
Ипотека в России: кто не очень богат - вынужден платить тройную цену	2	0,14	0,27
В конце января валютные заемщики проведут пикеты у ВТБ и СМП Банка	1	0,13	-3,75
Валютные заемщики собираются пикетировать "Абсолют Банк"	1	0,13	0,25
Должники обживают парки	3	0,12	-0,96
ОМОН задержал семерых валютных ипотечников перед зданием ЦБ	1	0,12	-0,96
Держатели валютной ипотеки от "ВТБ 24" продолжают дежурить у офиса группы	5	0,12	1,47
Круглый стол на тему: "В ожидании перемен"	5	0,11	0,3
В Минфине валютным заемщикам рекомендовали добровольно отдать жилье банкам	1	0,1	0,19
Банки начали массово подавать в суд иски против валютных заемщиков	2	0,1	1,29
Валютных заемщиков пригласили в АИЖК	1	0,09	0,19
Валютные ипотечники массово пошли в суды	3	0,09	-0,74
Валютные заемщики выступили у заксобрания против "свинского отношения"	1	0,09	0,18
В тренде только депозиты	1	0,08	1,26
Господдержку получают только валютные ипотечные заемщики	6	0,08	6
Неунывающий должник	1	0,08	1,22
Миронов заступился за валютных заемщиков	1	0,07	1,03
"Валютные ипотечники" интересуются курсом совести у банков	1	0,06	0,18
ЦБ должен помочь льготным курсом только тем банкам, которые согласятся применить его в с	1	0,06	0,17
Валютные ипотечные заемщики сравнили поведение главы ВТБ24 Михаила Задорнова с наци	1	0,06	0,8
Банкиры не хотят нести свою долю ответственности за собственные ошибки в деле с валютным	1	0,05	0,76
ВТБ24 отказался разделить ответственность с валютными ипотечными заемщиками за совмес	1	0,05	0,76

Валютные ипотечники рассчитывают на помощь государства	2	0,05	0,1
Валютчики не сдаются	1	0,05	1
ВТБ24 планирует изменить условия программы реструктуризации валютных ипотечных кредитов	1	0,05	0,67
Валютчики не сдаются	1	0,04	-2
Валютные заемщики ВТБ24 четыре ночи подряд сидят в офисе ВТБ в башне "Федерация" в Москве	1	0,04	-1,01
Валютные заемщики ВТБ24 более 30 часов находятся в офисе ВТБ в башне "Федерация"	1	0,04	0,5
Валютные ипотечные заемщики принесли свиные почки в банк ВТБ24	1	0,04	-1,01
Быстрый старт ипотечного рынка	1	0,03	1
Отвязать ипотеку от доллара	1	0,03	0,06
Ипотечные ставки: кто меньше?	1	0,02	1
Льготная ипотека будет доступна не только малоимущим	4	0,01	0,03
ВТБ24 завершил программу якобы льготной реструктуризации валютной ипотеки и фактически не реструктурировал	1	0,01	0,36
Банки не собираются переводить валютную ипотеку в рублевую	3	0,01	0,03
Валютные ипотечники потребовали встречи с главой ЦБ	2	0,01	0
Зимняя гроза дальнбойщиков	3	0,01	-0,04
Проблемная ипотека: Чего добиваются пострадавшие валютные заемщики	3	0,01	0
Валютным заемщикам пойдут навстречу	1	0,01	0,02
Ставка поддерживается	2	0,01	0,01
Неунывающий должник	1	0,01	0,1
Центробанк придумал, как уменьшить убытки банков от реструктуризации валютной ипотеки	1	0,01	0,02
Государство поможет узкому кругу валютных заемщиков	2	0,01	0,02
Отвязать ипотеку от доллара	1	0,01	0,01
Валютные заемщики "заплатили" по кредитам свиными почками	3	0,01	-0,17
Ипотека 2015-2016: год без прогнозов	1	0,01	0,01
Ипотека октября: рынок оживает	1	0,01	0,05
Ипотека в январе: ледниковый период	1	0,01	0,01
ЦБ готовит план спасения валютных заемщиков по ипотеке	2	0,01	0,02
На валютных ипотечников банкам понадобится 65 млрд рублей	2	0	0,01
Кабала до гробовой доски	1	0	0,07
Промсвязьбанк поможет ипотечным заемщикам	1	0	0,04
Заемщики валютной ипотеки вышли на митинг в Петербурге	2	0	0,05
Валютных заемщиков заперли в банке ВТБ	2	0	-0,11
Ходоки ждут Путина	1	0	0,01
Ипотека февраля: все идет по плану	1	0	-0,03
Ипотека с господомощью	1	0	0,01
ВТБ 24 конвертирует валютную ипотеку по льготной ставке	1	0	0,11
Подарок на миллион. Благодаря субсидиям ипотека останется доступной	1	0	0,03
Хлопонин назвал фальсификатом около 40% коньяка на российском рынке	1	0	0,1
Программа помощи ипотечным заемщикам 2017 последние новости. Все новости.	1	0	1
Издержки господдержки: как и зачем меняли программу помощи ипотечникам	1	0	1
Общественные волнения в регионах России и пути их урегулирования (2016 - первая половина года)	1	0	1

К концу 2017 года ставка по ипотеке может составить 10%	1	0	0,01
Рынок ипотеки может надеяться на ставку в 10% к концу 2017 г, сообщает RUcountry	1	0	0,01
О поддержке ипотечных заемщиков.	1	0	0,01
ВТБ24 меняет условия программы реструктуризации валютной ипотеки	1	0	0,04
Рынок увидит ставки на ипотеку ниже 12,5% к концу 2017 г - ВТБ24, сообщает RUcountry	1	0	0,04
В Москве и Петербурге валютные заемщики провели пикеты у здания Центробанка	1	0	0,01
Роспотребнадзор признал валютную ипотеку законной	1	0	0,01
Проблемная ипотека не разрешается: господдержка заемщиков буксует	1	0	0,01
Розница вышла в прибыль	1	0	0,01
Заемщики без границ: как другие страны решают проблему валютной ипотеки	1	0	-0,02
На валютных ипотечников банкам понадобится 65 млрд рублей	1	0	0,01
Сэкономить на чужой неудаче: как банки продают квартиры в Екатеринбурге, за которые не сл	1	0	0,04
Господдержка ипотеки была и остается драйвером рынка ипотечного кредитования	1	0	0,01
Валютные заемщики отдали банку ВТБ24 почки	1	0	-0,08
Ипотечникам предложили арендовать квартиры у банков	1	0	0,09
Банки группы ВТБ предлагают валютным ипотечным заемщикам отдать квартиру на баланс ба	1	0	0,01
[Фонтанка.Офис]: Кого в кризис кормит ипотека	1	0	0,04
Рейтинг Фонда "Петербургская политика" за январь 2016 года	1	0	-0,02
Как валютному ипотечнику договориться с банком и уменьшить долговое бремя, сообщает RU	1	0	0,04
В Петербурге продолжаются акции валютных заемщиков	1	0	-0,08
Самые значимые новости недели 21 - 25 сентября 2015 года	1	0	0,01
Валютные заемщики выходят в просрочку и перестают платить	1	0	0,01
О портрете ипотечного клиента	1	0	0,04
О портрете ипотечного клиента	1	0	0,01
АИЖК и ВТБ 24 объявили о сотрудничестве в рамках программы помощи ипотечным заемщик	1	0	0,09
Совет по правам человека решает проблемы валютных заемщиков	1	0	0,02
ВТБ 24 спишет 100 млн долларов убытка от валютной ипотеки	1	0	-0,08
Суд обязал ВТБ 24 пересчитать валютную ипотеку по курсу 24 руб. за доллар	1	0	-0,08
Валютные ипотечники рассчитывают на помощь государства	1	0	0,01
Создание Фонда поддержки ипотеки признано нецелесообразным	1	0	0,01
Правительство решило выделить 20 млрд. руб. на субсидирование процентных ставок по ипот	1	0	0,01
Владельцы валютной ипотеки попросили президента Владимира Путина о помощи.	1	0	-0,02
Валютную ипотеку предлагают запретить	1	0	0,01
Валютные заемщики объединяются	1	0	0,01
Из офиса ВТБ госпитализировали двоих голодающих несколько суток валютных заемщиков	1	0	-0,06
Валютный ипотечник в ночь на пятницу объявил голодовку в главном офисе ВТБ	1	0	0,03
Валютные ипотечники пришли к офису ВТБ24 в столице РФ	1	0	0,03
Валютные ипотечники принесли сушеную воблу и капусту к банку ВТБ24 в Москве, сообщает Р	1	0	0,03
ДОЛЖНИКИ МИТИНГУЮТ	1	0	0,02
Валютные ипотечники принесли почки в офис банка ВТБ на Лесном (фото)	1	0	0,03
Банки поддержат валютных ипотечников	1	0	-0,02

Заемщики ипотеки в валюте митинговали в Южно-Приморском парке	1	0	0,02
Валютная ипотека: банки массово подают иски	1	0	0
"ВТБ 24" в настоящее время имеет около 120 валютных ипотечников.	1	0	0,03
Полный назад!	1	0	-0,02
Почти половина владельцев кредитных карт в России не может выплатить долг банку	1	0	0
Зампред ЦБ: Проблемы ипотечных валютных заемщиков пока не ударили по банкам РФ	1	0	0,03
Митинг валютных заемщиков прошел без эксцессов	1	0	0
На Марсовом поле соберутся заемщики валютной ипотеки	1	0	0
ВТБ не будет переводить валютную ипотеку в рублевую по старому курсу	1	0	0,03
Заемщики валютной ипотеки вышли на митинг в Петербурге	1	0	0,03
ВТБ24 озвучил свою позицию в отношении ипотечных валютных заемщиков	1	0	0,03
Банки предложили валютным заемщикам необычную схему реструктуризации ипотечного кредита	1	0	0,04
Петербург подхватил волну митингов валютных заемщиков. В Северной столице около 50 человек	1	0	0,02
Суд встал на сторону ВТБ24 в споре с валютными заемщиками	1	0	0,02

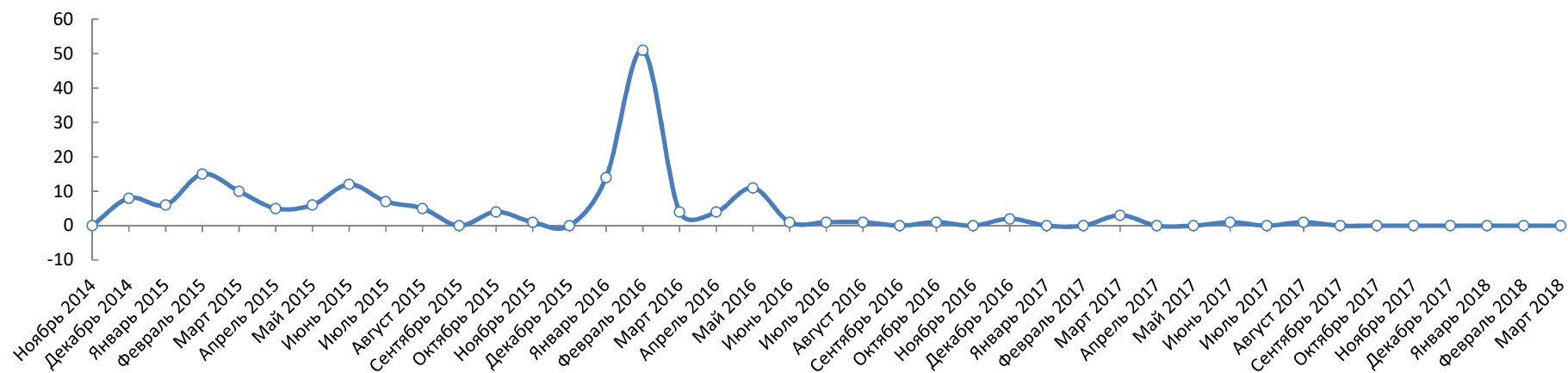
Главная роль



Дата	Главная роль	Эпизодическая роль
Ноябрь 2014	0	0
Декабрь 2014	7	25
Январь 2015	3	13
Февраль 2015	7	19
Март 2015	3	18
Апрель 2015	5	18
Май 2015	13	12
Июнь 2015	20	12
Июль 2015	8	9
Август 2015	3	3
Сентябрь 2015	0	1
Октябрь 2015	14	0
Ноябрь 2015	1	2
Декабрь 2015	0	1
Январь 2016	16	20
Февраль 2016	36	51

Март 2016	5	18
Апрель 2016	4	2
Май 2016	19	3
Июнь 2016	0	7
Июль 2016	2	1
Август 2016	3	1
Сентябрь 2016	0	1
Октябрь 2016	1	0
Ноябрь 2016	1	0
Декабрь 2016	1	3
Январь 2017	0	1
Февраль 2017	0	0
Март 2017	0	3
Апрель 2017	1	1
Май 2017	0	2
Июнь 2017	0	3
Июль 2017	0	6
Август 2017	0	3
Сентябрь 2017	0	0
Октябрь 2017	0	0
Ноябрь 2017	0	1
Декабрь 2017	0	0
Январь 2018	0	0
Февраль 2018	0	0
Март 2018	0	0
Всего	173	260

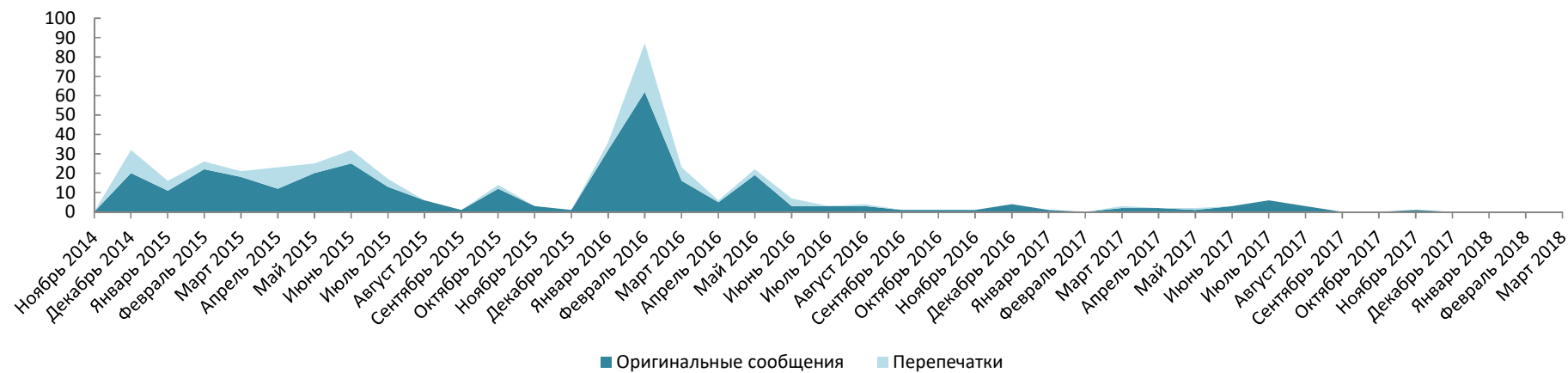
Цитирование



Дата	Цитирование
Ноябрь 2014	0
Декабрь 2014	8
Январь 2015	6
Февраль 2015	15
Март 2015	10
Апрель 2015	5
Май 2015	6
Июнь 2015	12
Июль 2015	7
Август 2015	5
Сентябрь 2015	0
Октябрь 2015	4
Ноябрь 2015	1
Декабрь 2015	0
Январь 2016	14
Февраль 2016	51

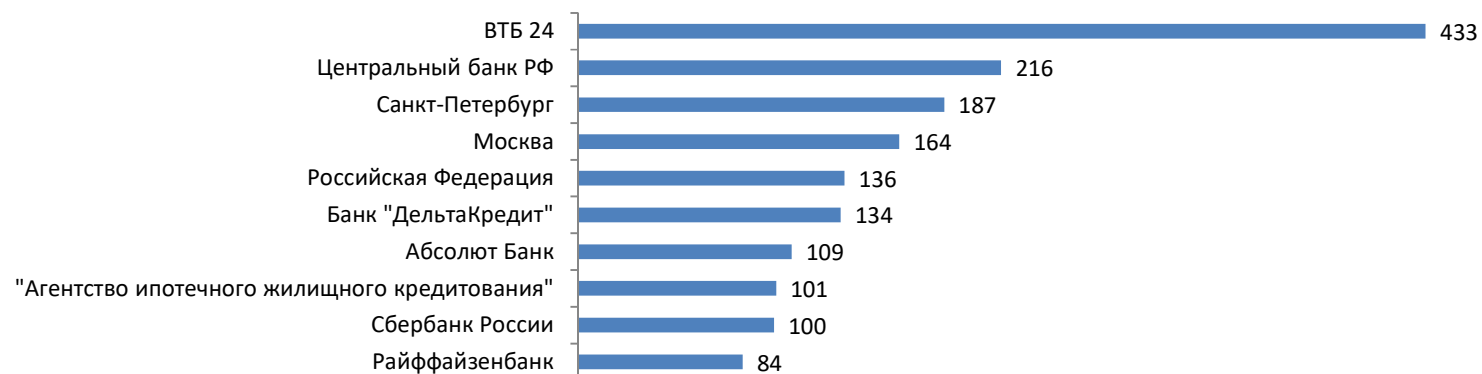
Март 2016	4
Апрель 2016	4
Май 2016	11
Июнь 2016	1
Июль 2016	1
Август 2016	1
Сентябрь 2016	0
Октябрь 2016	1
Ноябрь 2016	0
Декабрь 2016	2
Январь 2017	0
Февраль 2017	0
Март 2017	3
Апрель 2017	0
Май 2017	0
Июнь 2017	1
Июль 2017	0
Август 2017	1
Сентябрь 2017	0
Октябрь 2017	0
Ноябрь 2017	0
Декабрь 2017	0
Январь 2018	0
Февраль 2018	0
Март 2018	0
Всего	174

Перепечатки



Дата	Оригинальные сообщения	Перепечатки
Ноябрь 2014	0	0
Декабрь 2014	20	12
Январь 2015	11	5
Февраль 2015	22	4
Март 2015	18	3
Апрель 2015	12	11
Май 2015	20	5
Июнь 2015	25	7
Июль 2015	13	4
Август 2015	6	0
Сентябрь 2015	1	0
Октябрь 2015	12	2
Ноябрь 2015	3	0
Декабрь 2015	1	0

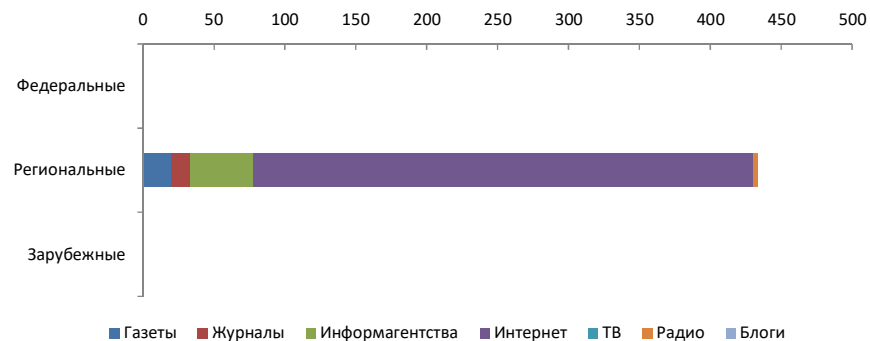
Январь 2016	32	4
Февраль 2016	62	25
Март 2016	16	7
Апрель 2016	5	1
Май 2016	19	3
Июнь 2016	3	4
Июль 2016	3	0
Август 2016	3	1
Сентябрь 2016	1	0
Октябрь 2016	1	0
Ноябрь 2016	1	0
Декабрь 2016	4	0
Январь 2017	1	0
Февраль 2017	0	0
Март 2017	2	1
Апрель 2017	2	0
Май 2017	1	1
Июнь 2017	3	0
Июль 2017	6	0
Август 2017	3	0
Сентябрь 2017	0	0
Октябрь 2017	0	0
Ноябрь 2017	1	0
Декабрь 2017	0	0
Январь 2018	0	0
Февраль 2018	0	0
Март 2018	0	0
Всего	333	100

Объекты по количеству сообщений


Объекты	Кол-во сообщений	Главная роль	МедиаИндекс	Охват	Негативные	Позитивные	Цитирование
ВТБ 24	433	173	-550,19	7,5 млн.	128	41	174
Центральный банк РФ	216	76	194,08	4,6 млн.	18	7	68
Санкт-Петербург	187	90	142,1	3,4 млн.	41	1	0
Москва	164	56	81,74	4,4 млн.	38	1	0
Российская Федерация	136	30	83,37	2,1 млн.	10	4	0
Банк "ДельтаКредит"	134	20	-95,21	3,1 млн.	37	8	25
Абсолют Банк	109	8	1,64	1,6 млн.	37	10	42
"Агентство ипотечного жилищного кредитования"	101	23	88	1,5 млн.	0	23	41
Сбербанк России	100	9	49,53	3,3 млн.	6	14	33
Райффайзенбанк	84	18	4,72	1,9 млн.	31	5	29
Госдума РФ	69	17	34,78	2,0 млн.	1	0	8
Правительство РФ	67	14	31,98	1,2 млн.	4	1	8
ВТБ	64	29	-62,8	1,1 млн.	24	7	17
БМ-Банк	57	12	23,57	1,0 млн.	5	12	23
rbc.ru	46	0	24,52	2,3 млн.	0	0	42

Росбанк	42	3	7,78	0,4 млн.	4	4	14
Газпромбанк	40	8	18,67	0,4 млн.	3	6	8
ОСИПОВ Андрей Александрович	39	7	15,61	76,1 тыс.	0	0	35
"Коммерсантъ"	39	1	15,63	0,6 млн.	0	0	36
Московская область	38	8	32,64	0,6 млн.	0	0	0
МЕДВЕДЕВ Дмитрий Анатольевич	32	3	27,64	0,5 млн.	0	0	8
Министерство финансов РФ	30	2	52,22	1,4 млн.	0	0	13
СМП Банк	29	4	-5,47	0,4 млн.	9	5	3
ЗАДОРНОВ Михаил Михайлович	29	8	15,75	0,4 млн.	3	0	21
Банк "Санкт-Петербург"	28	10	-95,33	0,6 млн.	5	0	18
ПУТИН Владимир Владимирович	27	5	21	0,6 млн.	0	0	9
ЮниКредит Банк	26	3	-7,75	0,2 млн.	8	2	6
Ленинградская область	26	4	45,73	0,7 млн.	0	0	0
ОТП банк	25	5	-8,3	0,7 млн.	6	1	4
Москоммерцбанк	25	10	-21,5	0,6 млн.	11	0	2
Комплекс "Башня Федерация"	25	17	37,08	0,2 млн.	0	1	0
Банк УРАЛСИБ	23	1	6,95	0,4 млн.	6	0	4
НАБИУЛЛИНА Эльвира Сахипзадовна	22	6	28,48	0,5 млн.	0	0	10
Законодательное собрание Санкт-Петербурга	22	12	35	0,4 млн.	1	0	3
МИА "Россия сегодня"	21	0	10,02	0,2 млн.	0	0	16
Совкомбанк	19	1	12,38	0,4 млн.	2	5	5
МАКАРОВ Иван	19	2	28,7	0,6 млн.	0	1	15
"Ведомости"	19	0	8,06	0,3 млн.	0	0	18
Нордеа Банк	18	1	-1,45	0,2 млн.	11	0	7
Агентство бизнес новостей	17	0	0,16	0,1 млн.	0	0	17
ХМБ Открытие	15	0	17,85	0,3 млн.	1	1	3
ТИТОВ Василий Николаевич	15	6	5,53	97,4 тыс.	4	0	6
Собинбанк	15	7	26,72	44,0 тыс.	3	3	3
Республика Крым	15	0	7,33	70,9 тыс.	0	2	0
Партия "Справедливая Россия"	15	0	2,74	55,0 тыс.	0	0	2
СИМАНОВСКИЙ Алексей Юрьевич	14	0	7,98	0,3 млн.	0	1	8
МЕДВЕДЕВ Павел Алексеевич	13	7	24,27	21,5 тыс.	0	0	12
ИНТЕРФАКС	13	0	4,28	0,3 млн.	0	0	11
ШУВАЛОВ Игорь Иванович	12	2	9,16	58,4 тыс.	0	0	9
ПОЛТАВЧЕНКО Георгий Сергеевич (Санкт-Петербург)	12	7	14,68	27,7 тыс.	0	0	0

Упоминания по уровням СМИ

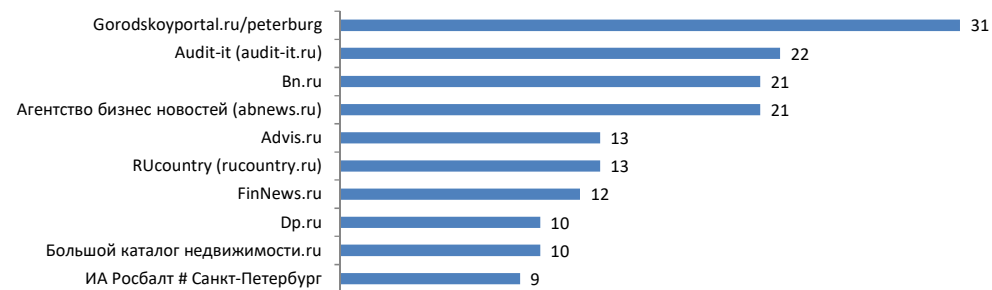


Уровень СМИ	Федеральные	Региональные	Зарубежные	Всего
ВТБ 24	0	433	0	433

Уровень СМИ	Федеральные	Региональные	Зарубежные	Всего
Газеты	0	20	0	20
Журналы	0	13	0	13
Информагентства	0	45	0	45
Интернет	0	352	0	352
ТВ	0	0	0	0
Радио	0	3	0	3
Блоги	0	0	0	0

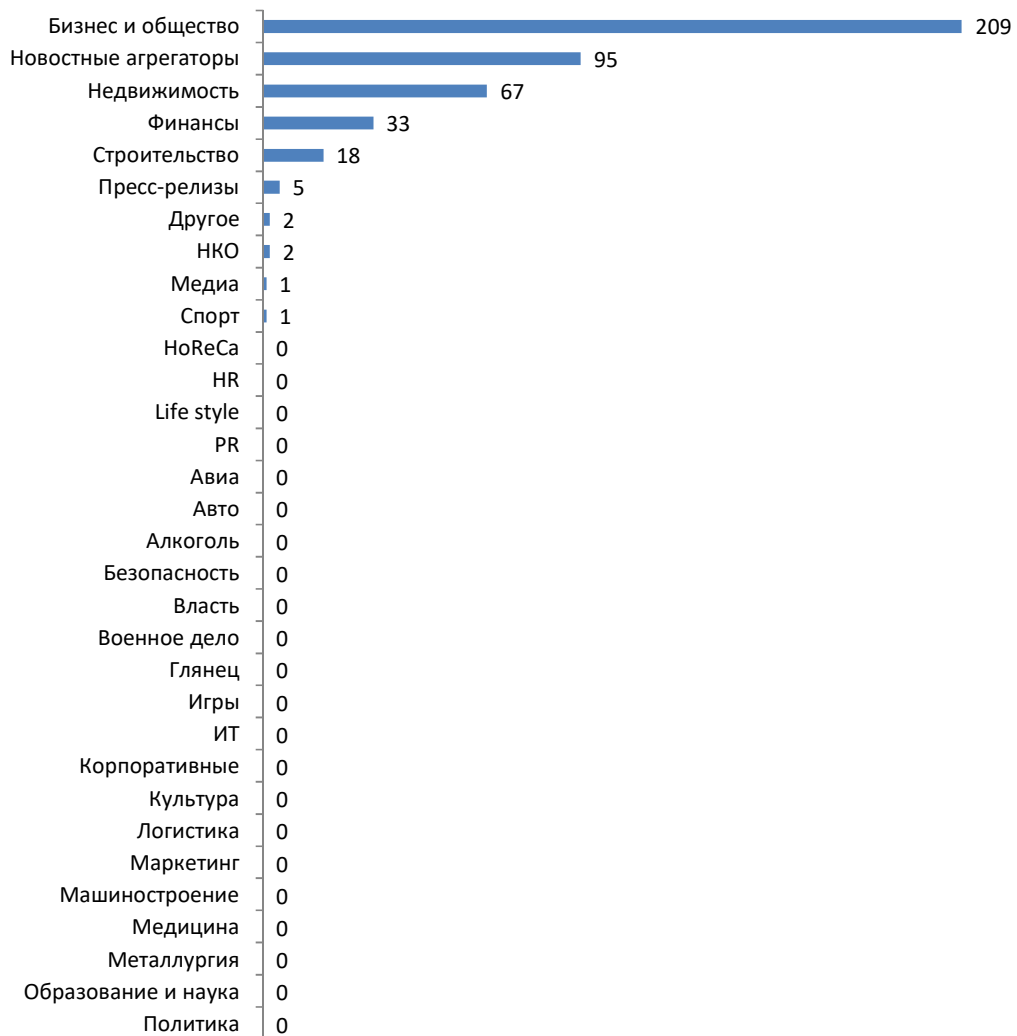
Топ-10 Региональных источников

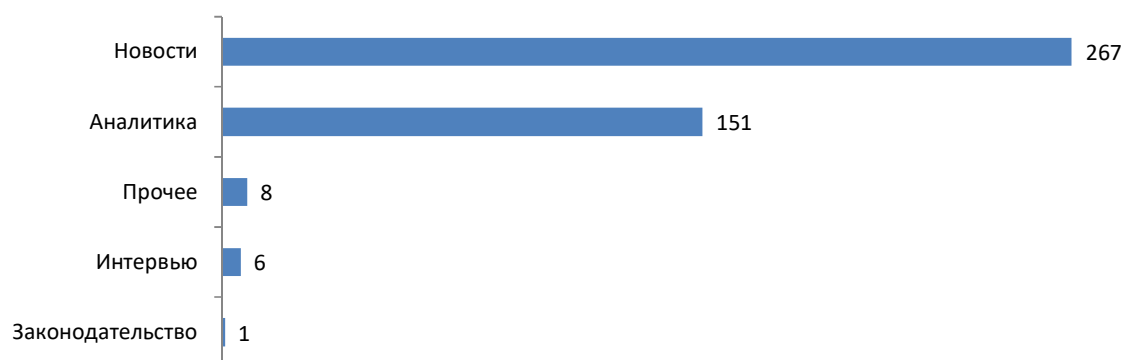
СМИ	Количество сообщений
Gorodskoyportal.ru/peterburg	31
Audit-it (audit-it.ru)	22
Bn.ru	21
Агентство бизнес новостей (abnews.ru)	21
Advis.ru	13
RUcountry (rucountry.ru)	13
FinNews.ru	12
Dp.ru	10
Большой каталог недвижимости	10
ИА Росбалт # Санкт-Петербург	9



Упоминания по отраслям

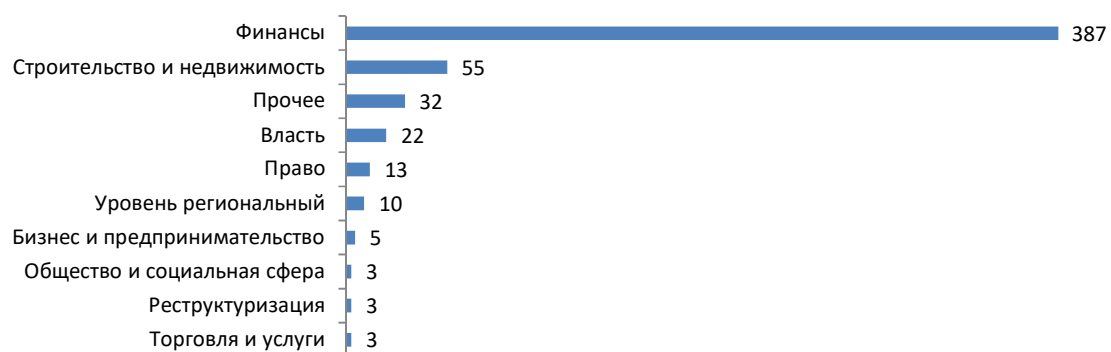
Категории СМИ	Количество сообщений
Бизнес и общество	209
Новостные агрегаторы	95
Недвижимость	67
Финансы	33
Строительство	18
Пресс-релизы	5
Другое	2
НКО	2
Медиа	1
Спорт	1
HoReCa	0
HR	0
Life style	0
PR	0
Авиа	0
Авто	0
Алкоголь	0
Безопасность	0
Власть	0
Военное дело	0
Глянec	0
Игры	0
ИТ	0
Корпоративные	0
Культура	0
Логистика	0
Маркетинг	0
Машиностроение	0
Медицина	0
Металлургия	0
Образование и наука	0



Упоминания по жанрам


Категории СМИ	Количество сообщений
Новости	267
Аналитика	151
Прочее	8
Интервью	6
Законодательство	1

Упоминания по рубрикам



Категории СМИ	Количество сообщений
Финансы	387
Строительство и недвижимость	55
Прочее	32
Власть	22
Право	13
Уровень региональный	10
Бизнес и предпринимательство	5
Общество и социальная сфера	3
Реструктуризация	3
Торговля и услуги	3



Объекты:	ВТБ 24
Контекст:	("валютные заемщики" & "санкт-петербург")
Категории СМИ:	Газеты, Журналы, Интернет, Информагентства, Радио, ТВ
Уровни СМИ:	Федеральный
Временной период:	с 01 ноября 2014 по 01 марта 2018

Содержание отчёта

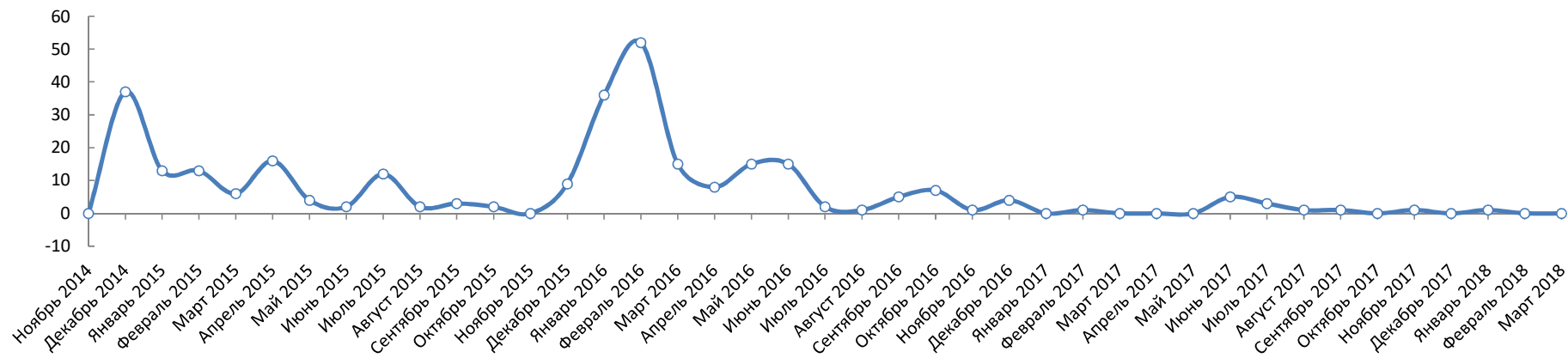
- [Сводные данные](#)
- [Динамика](#)
- [МедиаИндекс](#)
- [Тональность](#)
- [Инфоповоды](#)
- [Главная роль](#)
- [Цитирование](#)
- [Перепечатки](#)
- [Объекты](#)
- [СМИ по уровням](#)
- [СМИ по отраслям](#)
- [Жанры](#)
- [Рубрики](#)

Сводные данные

	Кол-во сообщений	МедиаИндекс	Негативные	Доля негативных	Нейтральные	Доля нейтральных	Позитивные	Доля позитивных	Главная роль	Доля сообщений в главной роли	Цитированные	Доля сообщений с цитатами	Оригинальные сообщения	Перепечатки	Доля перепечаток
Всего	293	-525,2	78	27%	195	67%	20	7%	80	27%	131	45%	168	125	43%

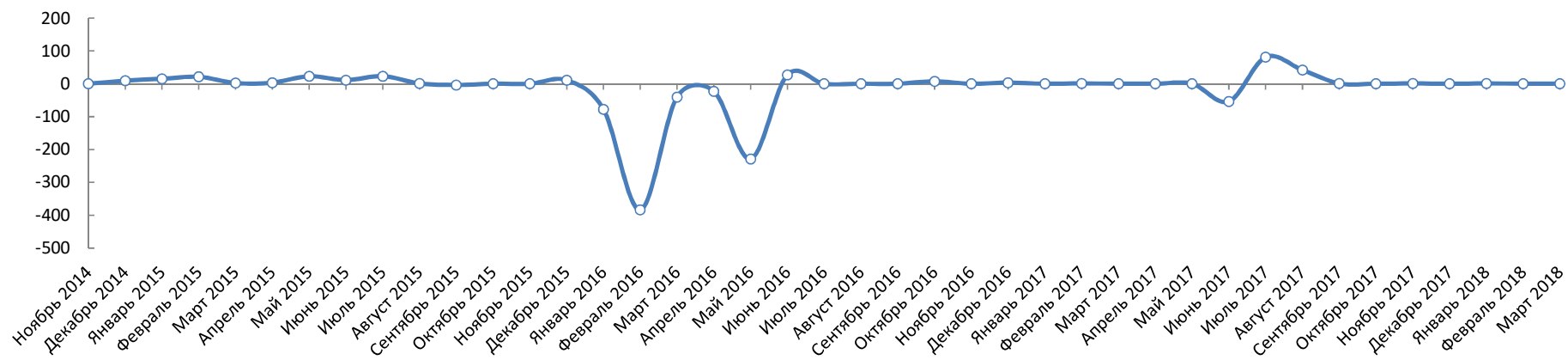
	Кол-во сообщений	МедиаИндекс	Негативные	Доля негативных	Нейтральные	Доля нейтральных	Позитивные	Доля позитивных	Главная роль	Доля сообщений в главной роли	Цитированные	Доля сообщений с цитатами	Оригинальные сообщения	Перепечатки	Доля перепечаток
Ноябрь 2014	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Декабрь 2014	37	9,29	6	16%	31	84%	0	0%	10	27%	16	43%	15	22	59%
Январь 2015	13	15,21	0	0%	13	100%	0	0%	0	0%	10	77%	8	5	38%
Февраль 2015	13	21,09	2	15%	11	85%	0	0%	2	15%	10	77%	8	5	38%
Март 2015	6	2,16	0	0%	6	100%	0	0%	0	0%	1	17%	4	2	33%
Апрель 2015	16	3,25	1	6%	15	94%	0	0%	2	13%	8	50%	10	6	38%
Май 2015	4	22,72	0	0%	3	75%	1	25%	0	0%	1	25%	3	1	25%
Июнь 2015	2	11,2	0	0%	2	100%	0	0%	1	50%	0	0%	2	0	0%
Июль 2015	12	23,1	0	0%	9	75%	3	25%	6	50%	4	33%	7	5	42%
Август 2015	2	1	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	1	50%	2	0	0%
Сентябрь 2015	3	-3,56	1	33%	2	67%	0	0%	0	0%	1	33%	3	0	0%
Октябрь 2015	2	0,08	0	0%	2	100%	0	0%	2	100%	0	0%	2	0	0%
Ноябрь 2015	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Декабрь 2015	9	10,79	0	0%	9	100%	0	0%	0	0%	7	78%	3	6	67%
Январь 2016	36	-77,49	11	31%	24	67%	1	3%	15	42%	14	39%	17	19	53%
Февраль 2016	52	-383,7	27	52%	23	44%	2	4%	24	46%	22	42%	37	15	29%
Март 2016	15	-40,29	6	40%	9	60%	0	0%	1	7%	3	20%	7	8	53%
Апрель 2016	8	-22,63	3	38%	5	63%	0	0%	0	0%	0	0%	4	4	50%
Май 2016	15	-228,46	14	93%	0	0%	1	7%	9	60%	5	33%	9	6	40%
Июнь 2016	15	27,13	1	7%	13	87%	1	7%	0	0%	12	80%	4	11	73%
Июль 2016	2	0,01	1	50%	0	0%	1	50%	0	0%	1	50%	2	0	0%
Август 2016	1	0,02	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	1	0	0%
Сентябрь 2016	5	0,05	0	0%	4	80%	1	20%	0	0%	0	0%	3	2	40%
Октябрь 2016	7	7,42	1	14%	4	57%	2	29%	4	57%	4	57%	5	2	29%
Ноябрь 2016	1	-0,02	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0	0%
Декабрь 2016	4	3,43	0	0%	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	3	1	25%
Январь 2017	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Февраль 2017	1	1	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%	1	0	0%
Март 2017	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Апрель 2017	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Май 2017	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%

Июнь 2017	5	-54	3	60%	0	0%	2	40%	0	0%	5	100%	2	3	60%
Июль 2017	3	81	0	0%	2	67%	1	33%	3	100%	3	100%	1	2	67%
Август 2017	1	42	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	1	100%	1	0	0%
Сентябрь 2017	1	1	0	0%	0	0%	1	100%	1	100%	1	100%	1	0	0%
Октябрь 2017	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Ноябрь 2017	1	1	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0	0%
Декабрь 2017	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Январь 2018	1	1	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0	0%
Февраль 2018	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%
Март 2018	0	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%

Динамика упоминаний


Дата	Количество упоминаний
Ноябрь 2014	0
Декабрь 2014	37
Январь 2015	13
Февраль 2015	13
Март 2015	6
Апрель 2015	16
Май 2015	4
Июнь 2015	2
Июль 2015	12
Август 2015	2
Сентябрь 2015	3
Октябрь 2015	2
Ноябрь 2015	0
Декабрь 2015	9
Январь 2016	36
Февраль 2016	52
Март 2016	15
Апрель 2016	8

Май 2016	15
Июнь 2016	15
Июль 2016	2
Август 2016	1
Сентябрь 2016	5
Октябрь 2016	7
Ноябрь 2016	1
Декабрь 2016	4
Январь 2017	0
Февраль 2017	1
Март 2017	0
Апрель 2017	0
Май 2017	0
Июнь 2017	5
Июль 2017	3
Август 2017	1
Сентябрь 2017	1
Октябрь 2017	0
Ноябрь 2017	1
Декабрь 2017	0
Январь 2018	1
Февраль 2018	0
Март 2018	0
Всего	293

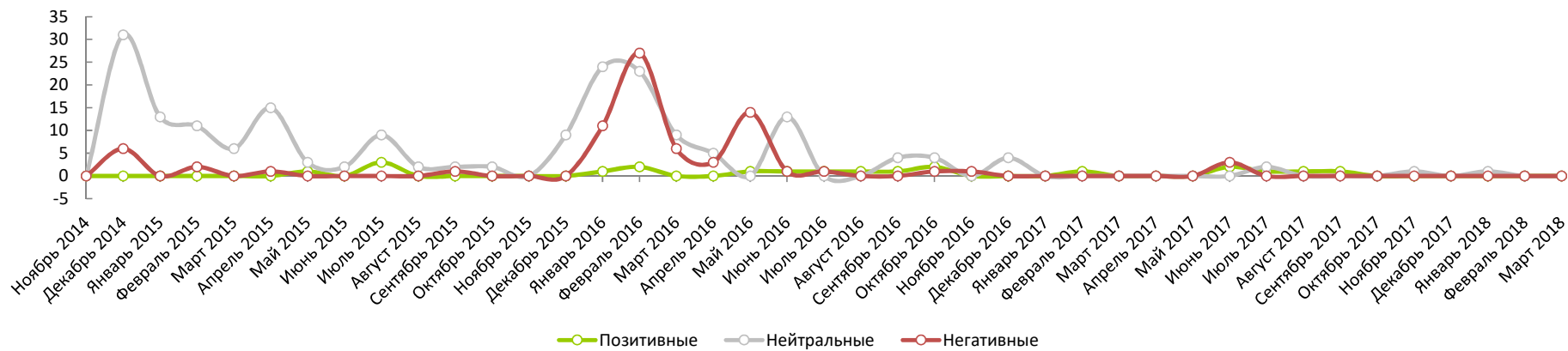
МедиаИндекс


Дата	МедиаИндекс
Ноябрь 2014	0
Декабрь 2014	9,29
Январь 2015	15,21
Февраль 2015	21,09
Март 2015	2,16
Апрель 2015	3,25
Май 2015	22,72
Июнь 2015	11,2
Июль 2015	23,1
Август 2015	1
Сентябрь 2015	-3,56
Октябрь 2015	0,08
Ноябрь 2015	0
Декабрь 2015	10,79
Январь 2016	-77,49
Февраль 2016	-383,7
Март 2016	-40,29
Апрель 2016	-22,63

Май 2016	-228,46
Июнь 2016	27,13
Июль 2016	0,01
Август 2016	0,02
Сентябрь 2016	0,05
Октябрь 2016	7,42
Ноябрь 2016	-0,02
Декабрь 2016	3,43
Январь 2017	0
Февраль 2017	1
Март 2017	0
Апрель 2017	0
Май 2017	0
Июнь 2017	-54
Июль 2017	81
Август 2017	42
Сентябрь 2017	1
Октябрь 2017	0
Ноябрь 2017	1
Декабрь 2017	0
Январь 2018	1
Февраль 2018	0
Март 2018	0
Всего	-525,2

Тональность


Тональность	Негативные	Нейтральные	Позитивные
ВТБ 24	78	195	20



Дата	Позитивные	Доля позитивных	Нейтральные	Доля нейтральных	Негативные	Доля негативных
Ноябрь 2014	0	0%	0	0%	0	0%
Декабрь 2014	0	0%	31	84%	6	16%
Январь 2015	0	0%	13	100%	0	0%
Февраль 2015	0	0%	11	85%	2	15%
Март 2015	0	0%	6	100%	0	0%
Апрель 2015	0	0%	15	94%	1	6%
Май 2015	1	25%	3	75%	0	0%
Июнь 2015	0	0%	2	100%	0	0%
Июль 2015	3	25%	9	75%	0	0%
Август 2015	0	0%	2	100%	0	0%
Сентябрь 2015	0	0%	2	67%	1	33%
Октябрь 2015	0	0%	2	100%	0	0%
Ноябрь 2015	0	0%	0	0%	0	0%
Декабрь 2015	0	0%	9	100%	0	0%
Январь 2016	1	3%	24	67%	11	31%
Февраль 2016	2	4%	23	44%	27	52%
Март 2016	0	0%	9	60%	6	40%
Апрель 2016	0	0%	5	63%	3	38%
Май 2016	1	7%	0	0%	14	93%
Июнь 2016	1	7%	13	87%	1	7%
Июль 2016	1	50%	0	0%	1	50%
Август 2016	1	100%	0	0%	0	0%
Сентябрь 2016	1	20%	4	80%	0	0%
Октябрь 2016	2	29%	4	57%	1	14%
Ноябрь 2016	0	0%	0	0%	1	100%
Декабрь 2016	0	0%	4	100%	0	0%
Январь 2017	0	0%	0	0%	0	0%
Февраль 2017	1	100%	0	0%	0	0%
Март 2017	0	0%	0	0%	0	0%
Апрель 2017	0	0%	0	0%	0	0%
Май 2017	0	0%	0	0%	0	0%
Июнь 2017	2	40%	0	0%	3	60%
Июль 2017	1	33%	2	67%	0	0%
Август 2017	1	100%	0	0%	0	0%
Сентябрь 2017	1	100%	0	0%	0	0%
Октябрь 2017	0	0%	0	0%	0	0%
Ноябрь 2017	0	0%	1	100%	0	0%
Декабрь 2017	0	0%	0	0%	0	0%

Январь 2018	0	0%	1	100%	0	0%
Февраль 2018	0	0%	0	0%	0	0%
Март 2018	0	0%	0	0%	0	0%
Итого	20	7%	195	67%	78	27%

Наиболее заметные информационные поводы

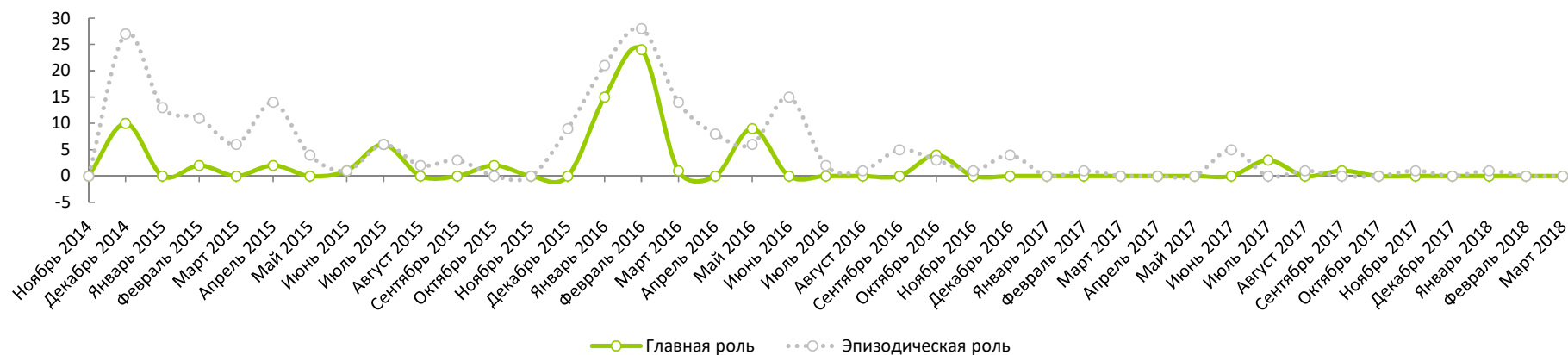
Событие	Количество сообщений	Заметность события	МедиаИндекс
Валютные ипотечники принесли в офис ВТБ24 свиные почки	24	19,14	-372,38
Десять вопросов о валютной ипотеке	14	13,68	-27,96
Проблемная ипотека не разрешается	10	9,74	29,22
Валютные заемщики ряда банков проводят акции протеста в Москве и Петербурге	12	7,31	-26,8
30% для господдержки	4	6,84	24,52
Квартирный вопрос остался без ответа	5	6,67	20,02
Курс выживания	5	6,02	18,07
Абсолют банк в Петербурге готов обсудить требования валютных заемщиков	4	4,91	-18,24
Доллар по 40	8	4,39	13,17
Прямо по курсу	2	4,09	-24,94
Квартирный вопрос остался без ответа	9	3,94	10,82
Валютные ипотечники прорвались в приемную "Единой России" в Москве	5	3,41	-27,17
Объемы ипотечного кредитования в 2015 году могут снизиться на 35-40%	7	3,33	9,98
Дейджест российских СМИ - 13 июля	3	3,13	6,26
Валютные заемщики в судах	1	3	6
"Нас нужно перестать убивать и топить": валютные заемщики записали видеобращение для П	4	2,92	-23,28
В Москве владельцы валютной ипотеки провели митинг	1	2,88	5,75
Заемщики валютной ипотеки в Петербурге вышли на митинг	5	2,86	-40,12
Валютные заемщики в России: между молотом и наковальней	2	2,76	5,52
Дочь валютной ипотечницы умерла от рака после отказа банка помочь семье	1	2,74	5,47
Льгота от ЦБ	1	2,66	5,33
Валютные ипотечники, устроившие "осаду" в главном офисе ВТБ, объявили голодовку	3	2,61	-73,19
Валютные заемщики освистали главу Ассоциации российских банков за предложение самим р	1	2,34	-18,75
Ипотека как приговор	1	2,29	6,88
Без заголовка	1	2,28	4,56
Двух валютных ипотечников, объявивших голодовку в главном офисе ВТБ, госпитализировали	1	2,27	-63,62
Социально опасный продукт	1	2,11	-16,88
"Нужны консолидированные решения"	1	1,86	-52,08
Добровольные рабы валютного кредитования	1	1,78	21,36
В отделении банка ВТБ24 в Москве проходит протестная акция валютных ипотечников	1	1,78	24,86
Медиарейтинг российских банкиров: февраль-2016	1	1,76	5,29
Ипотека в России: кто не очень богат - вынужден платить тройную цену	1	1,76	3,52
Медиарейтинг российских банков: февраль-2016	1	1,73	3,46
Валютные ипотечники осадили главный офис ВТБ в башне "Федерация"	3	1,71	-47,91

"\$0\$": валютные ипотечники устроили возле Минфина протест с голыми манекенами	3	1,71	-13,68
Персонально ваш	1	1,71	3,41
Валютные ипотечники сходили в Минфин, где им посоветовали отдать жилье банкам и взять н	1	1,7	-13,63
Ипотечники в марлевых повязках "от валютной чумы XXI века" мешают работе Москоммерцба	2	1,42	-11,39
Когда звонит коллектор	1	1,4	-11,23
"Стал изгоем и у банка, и у своего государства"	4	1,4	-53
Обзор прессы за 7 апреля 2016 года	1	1,28	2,56
Валютные заемщики вышли на митинг протеста в Петербурге	1	1,17	2,34
Важнейшие правовые темы в прессе - обзор СМИ (14.01)	1	1,16	2,31
Вредная работа, или Кому нужна суета вокруг ипотеки?	3	1,15	9,14
Обзор прессы за 13 июля 2015 года	1	1,14	2,28
Медиарейтинг российских банков: июль 2017.	1	1,04	42
В Санкт-Петербурге валютные заемщики вышли на митинг	2	1,04	3,11
Глава ВТБ24: помощь ипотечникам предлагается увязать с ростом платежа по кредиту	3	1,03	81
Валютная ипотека: рубль в свободном плавании	4	0,84	12,04
Валютная ипотека: портрет заемщика	2	0,82	12,22
Валютные ипотечники снова устроили штурм в московском банке	1	0,77	2,32
В России началось выселение валютных заемщиков	1	0,73	1,46
Суд отменил решение пересчитать валютную ипотеку по курсу 24 рубля за доллар	1	0,72	10,15
Ипотека - валютная, интерес - национальный	2	0,72	1,43
Курс интенсивной поддержки	1	0,68	-5,47
"Опыт прошлого кризиса": к чему приведет снижение ипотечной ставки	1	0,6	1,21
Валютная ипотека: что будет с заемщиками	2	0,6	1,81
Дайджест газеты "Известия" от 28 мая 2015 года (часть III)	2	0,53	1,06
Дайджест газеты "Известия" от 29 июня 2015 года (часть I)	1	0,52	1,05
Зимняя сказка	1	0,51	1,02
"Мой долг ляжет на моих детей". Монологи бастующих валютных ипотечников	1	0,5	-14,11
"Будем должниками до конца своих дней"	1	0,5	0,99
Иподрама	2	0,49	1,46
Ипотека и кредиты: разрушительная эпоха высоких ставок	4	0,47	0,94
Допинг для ипотеки	1	0,4	0,81
Полтысячи валютных заемщиков освистали главу Ассоциации российских банков	4	0,4	-3,1
В Москве владельцы валютной ипотеки провели митинг	3	0,29	0,58
Ипотечники принесли к Госдуме надувных свиней	1	0,28	-2,26
Два человека задержаны в банке на акции валютных заемщиков	1	0,27	-2,19
"ВТБ 24" в настоящее время имеет около 120 валютных ипотечников	3	0,22	3,22
Каждый россиянин с 1 октября получит право стать банкротом по новому закону	1	0,15	0,45
Основные экономические новости дня на 18:00 мск	1	0,15	0,3
Правительство Медведева спасает строительных магнатов	2	0,15	0,2
Невзирая на валюту	1	0,13	0,26
Квартирный вопрос остался без ответа	2	0,08	0,23

"Мы не ожидаем большого падения цен на жилье"	1	0,08	0,16
Дежурные по банкам	2	0,04	0,08
Валютная ипотека: деньги есть, но их нет	1	0,03	1
Изменена программа помощи ипотечным заемщикам	1	0,03	0,1
Рынок увидит ставки на ипотеку ниже 12,5% к концу 2017 г - ВТБ24	3	0,03	0,47
Российский рынок ипотеки может оживиться уже осенью	2	0,02	0,68
Реструктуризация ипотечных долгов - это миф?	1	0,02	0,05
Россиянам рассказали, как попасть в программу государственной поддержки	3	0,01	0,02
Валютная ипотека в условиях кризиса: поиск выхода из тупика	4	0,01	-0,07
Валютная ипотека: сага 2016	3	0,01	0,01
Российские банки могут начать выдавать ипотеку со сроком выплаты до 75 лет	2	0,01	0,02
Валютные ипотечники обвесили "Дельта кредит" трусами: Банки: Финансы: Lenta.ru	3	0,01	-0,06
"Народные волнения" валютных ипотечников коснулись только Москвы и Петербурга	2	0,01	0,02
Ипотека идет неправильным курсом	2	0,01	-0,08
Хроника валютных бомбардировщиков	1	0	-0,04
Спрос на ипотеку. Прогноз рынка недвижимости в России	1	0	0,02
Ипотека. Какой она была 2015 и какой станет в 2016 году.	1	0	0,04
Что делать с валютной ипотекой	1	0	0,02
ОБЗОР СОБЫТИЙ В НАЦИОНАЛЬНОЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЕ	1	0	0,03
Вредная работа, или Кому нужна суета?	1	0	0,01
Черная дыра кризиса: как государство пытается помочь рынку жилья	1	0	0,01
Оценка влияния девальвации национальной валюты на финансовую устойчивость кредитных	1	0	0,01
Жизнь под курсом: кто решит проблему валютных ипотечников?	1	0	-0,03
Дайджест вкладчика (Выпуск №10/605)	1	0	1
Российские банки - июль 2017	1	0	1
"Стал изгоем и у банка, и у своего государства"	1	0	-1
Дайджест вкладчика (Выпуск №32/379)	1	0	1
Импортный сыр в русской мышеловке. Проблемы валютной ипотеки 2016	1	0	-0,02
ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА	1	0	0,01
Андрей Осипов: Корректировать ценообразование в отношении ипотечных продуктов еще не	1	0	0,08
ЦБ: за полгода доля ипотеки выросла на 44%	1	0	0,02
Дайджест вкладчика (Выпуск №133/234)	1	0	0,04
#7498 Все новости и статьи Клерк.Ру. Ежедневная рассылка от 20/07/2016	1	0	-0,02
Валютные ипотечники переехали в офис ВТБ 24	1	0	-0,08
Российские банки - февраль 2016	1	0	0,02
Не взирая на валюту	1	0	0,01
Банки не спешат с обращением в суды при работе с безнадежными ипотечными долгами	1	0	0,01
Дайджест вкладчика (Выпуск №29/130)	1	0	0,02
Дайджест вкладчика (Выпуск №21/122)	1	0	0,01
Ипотека 2016 - проверка на прочность	1	0	0,01
Жизнь под курсом: кто решит проблему валютных ипотечников?	1	0	-0,08

Дайджест Москва: Столица никогда не спит	1	0	0,01
Валютные ипотечные заемщики сравнили поведение главы ВТБ24 Михаила Задорнова с наци	1	0	-0,08
Топ-20 банков, в которых больше всего валюты	1	0	0,01
23 декабря состоится массовый пикет Абсолют Банка в Санкт-Петербург	1	0	0,01
В Петербурге у валютных заемщиков начали отнимать квартиры	1	0	0,04
Валютные заемщики будут пикетировать VIP-отделение банка ВТБ	1	0	0,04
Социально-экономическое развитие России в 2015 гг.	1	0	0,01
Андрей Осипов: Ипотечный рынок в РФ может оживиться уже осенью	1	0	0,08
Валютные ипотечники начинают терять квартиры	1	0	0,01
Валютные ипотечные заемщики не хотят переводить кредит в рубли	1	0	0,04
Андрей Дегтев: Для доступности ипотеки в РФ необходима смена модели денежно-кредитног	1	0	0,01
Ипотека ушла в минус. С начала года жители Приангарья взяли на 1 млрд рублей меньше кред	1	0	0,01
Предложения о запрете или ограничении выдачи валютной ипотеки не имеют особого смысла	1	0	0,01
ВТБ24 разъяснил ситуацию с валютными займами	1	0	0,05
Массовые протесты валютных ипотечников	1	0	0,04
Валютные заемщики вторые сутки осаждают центральный офис "Райффайзенбанка"	1	0	-0,02
Ипотечники отдают банкам последние трусы и почки	1	0	-0,02
Валютные ипотечные заемщики принесли свиные почки в банк ВТБ24	1	0	0,02
Развитие рынка ипотечного кредитования в России	2	0	0

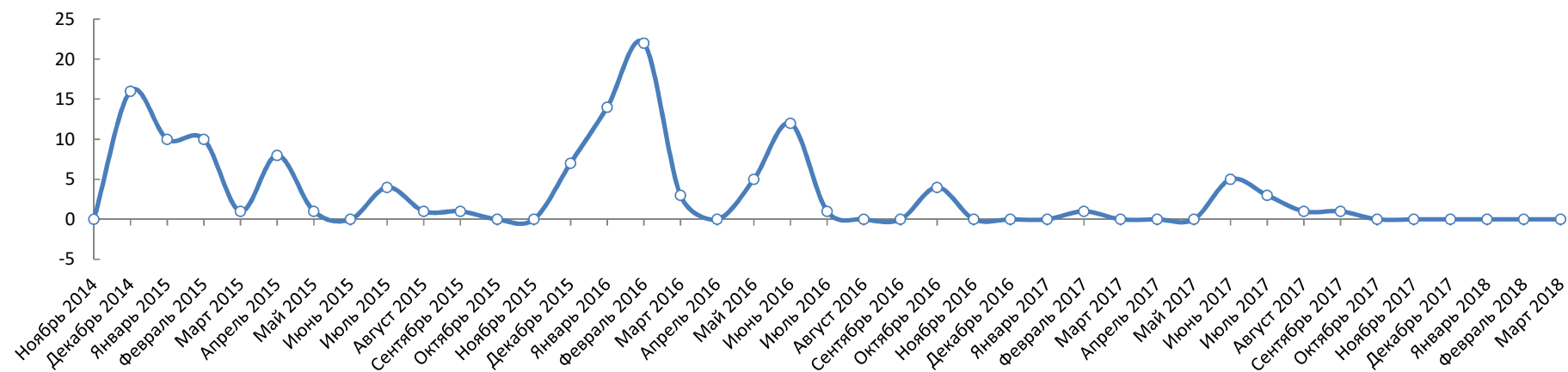
Главная роль



Дата	Главная роль	Эпизодическая роль
Ноябрь 2014	0	0
Декабрь 2014	10	27
Январь 2015	0	13
Февраль 2015	2	11
Март 2015	0	6
Апрель 2015	2	14
Май 2015	0	4
Июнь 2015	0	1
Июль 2015	6	6
Август 2015	0	2
Сентябрь 2015	0	3
Октябрь 2015	2	0
Ноябрь 2015	0	0
Декабрь 2015	0	9
Январь 2016	15	21
Февраль 2016	24	28

Март 2016	1	14
Апрель 2016	0	8
Май 2016	9	6
Июнь 2016	0	15
Июль 2016	0	2
Август 2016	0	1
Сентябрь 2016	0	5
Октябрь 2016	4	3
Ноябрь 2016	0	1
Декабрь 2016	0	4
Январь 2017	0	0
Февраль 2017	0	1
Март 2017	0	0
Апрель 2017	0	0
Май 2017	0	0
Июнь 2017	0	5
Июль 2017	3	0
Август 2017	0	1
Сентябрь 2017	1	0
Октябрь 2017	0	0
Ноябрь 2017	0	1
Декабрь 2017	0	0
Январь 2018	0	1
Февраль 2018	0	0
Март 2018	0	0
Всего	80	213

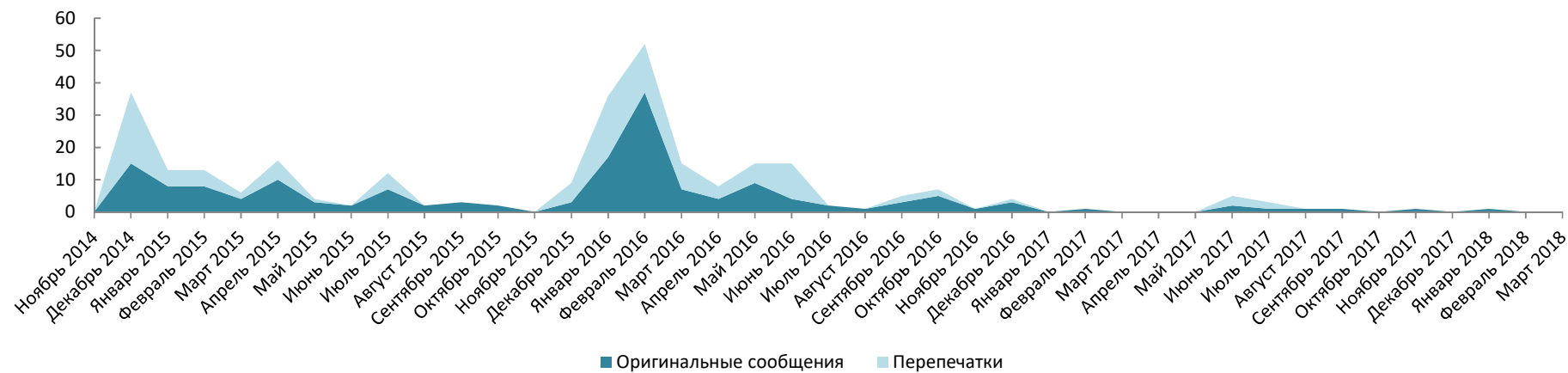
Цитирование



Дата	Цитирование
Ноябрь 2014	0
Декабрь 2014	16
Январь 2015	10
Февраль 2015	10
Март 2015	1
Апрель 2015	8
Май 2015	1
Июнь 2015	0
Июль 2015	4
Август 2015	1
Сентябрь 2015	1
Октябрь 2015	0
Ноябрь 2015	0
Декабрь 2015	7
Январь 2016	14
Февраль 2016	22

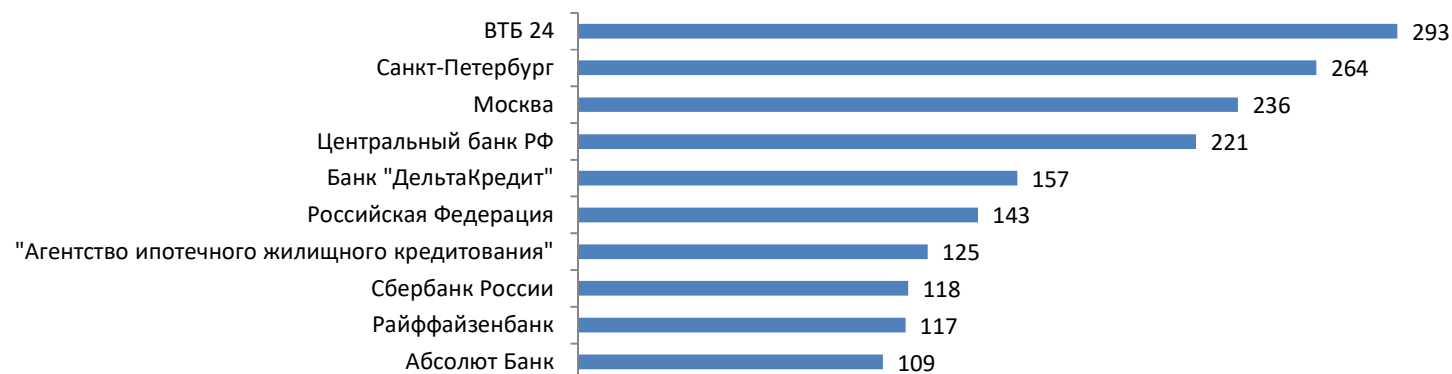
Март 2016	3
Апрель 2016	0
Май 2016	5
Июнь 2016	12
Июль 2016	1
Август 2016	0
Сентябрь 2016	0
Октябрь 2016	4
Ноябрь 2016	0
Декабрь 2016	0
Январь 2017	0
Февраль 2017	1
Март 2017	0
Апрель 2017	0
Май 2017	0
Июнь 2017	5
Июль 2017	3
Август 2017	1
Сентябрь 2017	1
Октябрь 2017	0
Ноябрь 2017	0
Декабрь 2017	0
Январь 2018	0
Февраль 2018	0
Март 2018	0
Всего	131

Перепечатки



Дата	Оригинальные сообщения	Перепечатки
Ноябрь 2014	0	0
Декабрь 2014	15	22
Январь 2015	8	5
Февраль 2015	8	5
Март 2015	4	2
Апрель 2015	10	6
Май 2015	3	1
Июнь 2015	2	0
Июль 2015	7	5
Август 2015	2	0
Сентябрь 2015	3	0
Октябрь 2015	2	0
Ноябрь 2015	0	0
Декабрь 2015	3	6

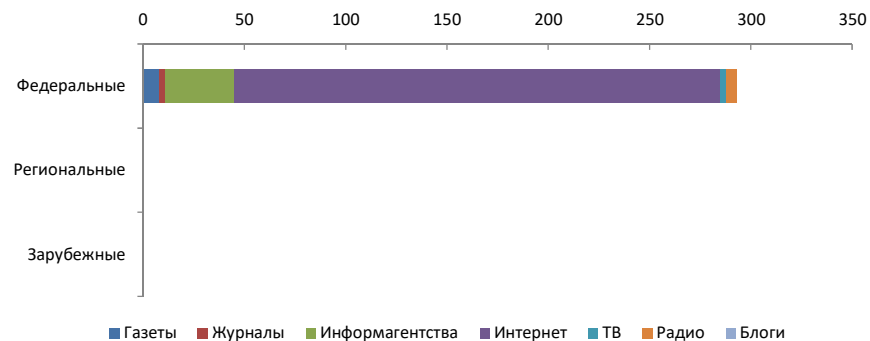
Январь 2016	17	19
Февраль 2016	37	15
Март 2016	7	8
Апрель 2016	4	4
Май 2016	9	6
Июнь 2016	4	11
Июль 2016	2	0
Август 2016	1	0
Сентябрь 2016	3	2
Октябрь 2016	5	2
Ноябрь 2016	1	0
Декабрь 2016	3	1
Январь 2017	0	0
Февраль 2017	1	0
Март 2017	0	0
Апрель 2017	0	0
Май 2017	0	0
Июнь 2017	2	3
Июль 2017	1	2
Август 2017	1	0
Сентябрь 2017	1	0
Октябрь 2017	0	0
Ноябрь 2017	1	0
Декабрь 2017	0	0
Январь 2018	1	0
Февраль 2018	0	0
Март 2018	0	0
Всего	168	125

Объекты по количеству сообщений


Объекты	Кол-во сообщений	Главная роль	МедиаИндекс	Охват	Негативные	Позитивные	Цитирование
ВТБ 24	293	80	-525,19	20,8 млн.	78	20	131
Санкт-Петербург	264	53	3,14	20,2 млн.	48	4	0
Москва	236	60	-604,94	19,4 млн.	57	2	1
Центральный банк РФ	221	99	-333,79	18,4 млн.	45	2	142
Банк "ДельтаКредит"	157	26	-196,93	12,0 млн.	56	14	42
Российская Федерация	143	40	266,81	7,1 млн.	18	10	2
"Агентство ипотечного жилищного кредитования"	125	27	761,53	8,8 млн.	2	34	76
Сбербанк России	118	8	459,25	10,1 млн.	9	40	43
Райффайзенбанк	117	7	-191,56	12,6 млн.	46	2	17
Абсолют Банк	109	4	144,53	6,9 млн.	30	17	51
Госдума РФ	106	6	217,73	9,7 млн.	0	0	51
Правительство РФ	105	20	363,08	10,7 млн.	4	1	18
БМ-Банк	82	5	37,91	9,3 млн.	16	2	36
ПУТИН Владимир Владимирович	74	21	371,78	6,9 млн.	5	0	31
Газпромбанк	65	1	217,63	4,1 млн.	3	11	28

"Коммерсантъ"	64	0	117,42	3,3 млн.	0	1	59
Министерство финансов РФ	61	5	180,48	4,4 млн.	0	7	15
Росбанк	52	3	1,29	3,9 млн.	5	4	8
Москоммерцбанк	50	2	-148,62	6,4 млн.	22	0	0
Московская область	47	0	48,86	2,4 млн.	0	2	0
ОСИПОВ Андрей Александрович	45	10	73,52	5,3 млн.	0	2	37
НАБИУЛЛИНА Эльвира Сахипзадовна	45	11	142,27	3,9 млн.	0	0	26
ВТБ	45	12	-87,17	3,5 млн.	11	11	8
rbc.ru	44	4	58,73	3,4 млн.	0	0	36
США	35	0	22,04	5,4 млн.	3	3	0
ОТП банк	33	8	24,71	5,4 млн.	9	2	1
МЕДВЕДЕВ Дмитрий Анатольевич	33	3	66,63	1,6 млн.	1	0	16
Комитет ГД по финансовому рынку	31	0	53,74	2,5 млн.	0	0	16
"Ведомости"	30	0	65,42	1,7 млн.	0	0	30
ЗАДОРНОВ Михаил Михайлович	29	4	108,54	1,2 млн.	1	0	22
Венгрия	29	0	26,49	3,2 млн.	3	0	0
Банк УРАЛСИБ	29	2	-66,49	2,0 млн.	13	4	1
Банк "Санкт-Петербург"	29	2	52,79	1,3 млн.	0	4	7
Альфа-Банк	29	4	-63,2	0,4 млн.	9	1	2
Совкомбанк	28	0	135,4	0,3 млн.	4	16	21
Республика Крым	26	0	69,53	1,5 млн.	0	4	0
Нордеа Банк	26	1	-88,22	2,7 млн.	16	0	0
КРУТОВ Андрей Дмитриевич	26	0	55,33	1,3 млн.	0	1	17
Ассоциация российских банков	25	5	6,41	3,4 млн.	3	0	7
Связь-Банк	24	0	57,12	1,6 млн.	0	2	1
ЮниКредит Банк	23	3	-74,63	2,0 млн.	12	0	3
Министерство экономического развития РФ	23	0	54,35	1,9 млн.	0	0	6
ИНТЕРФАКС	23	0	50,71	1,3 млн.	0	0	22
ТАСС	22	1	92,68	2,1 млн.	0	0	10
ШУВАЛОВ Игорь Иванович	21	0	24,58	1,9 млн.	0	0	6
Украина	21	0	11,74	4,8 млн.	1	0	0
ПЕСКОВ Дмитрий Сергеевич	20	0	51,44	1,7 млн.	0	0	20
Facebook	20	0	28,43	0,4 млн.	0	0	2
Польша	19	0	21,59	0,3 млн.	0	0	0
Партия "Единая Россия"	19	6	102,76	1,4 млн.	0	1	5

Упоминания по уровням СМИ

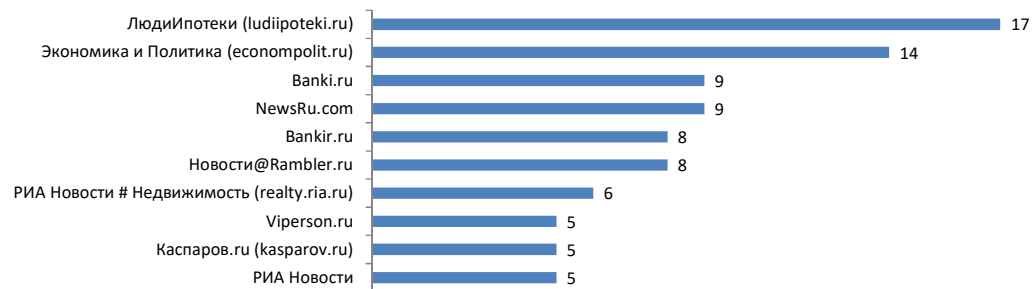


Уровень СМИ	Федеральные	Региональные	Зарубежные	Всего
ВТБ 24	293	0	0	293

Уровень СМИ	Федеральные	Региональные	Зарубежные	Всего
Газеты	8	0	0	8
Журналы	3	0	0	3
Информагентства	34	0	0	34
Интернет	240	0	0	240
ТВ	3	0	0	3
Радио	5	0	0	5
Блоги	0	0	0	0

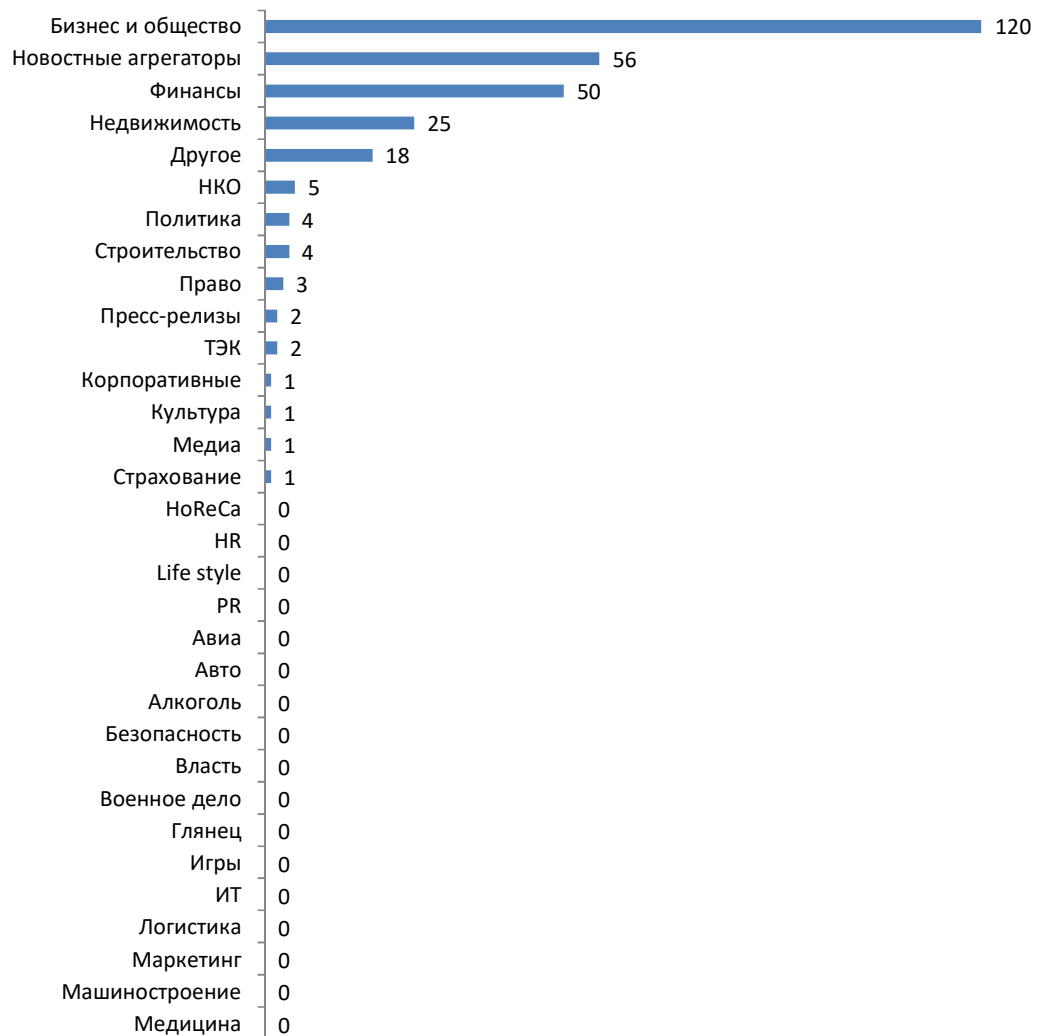
Топ-10 Федеральных источников

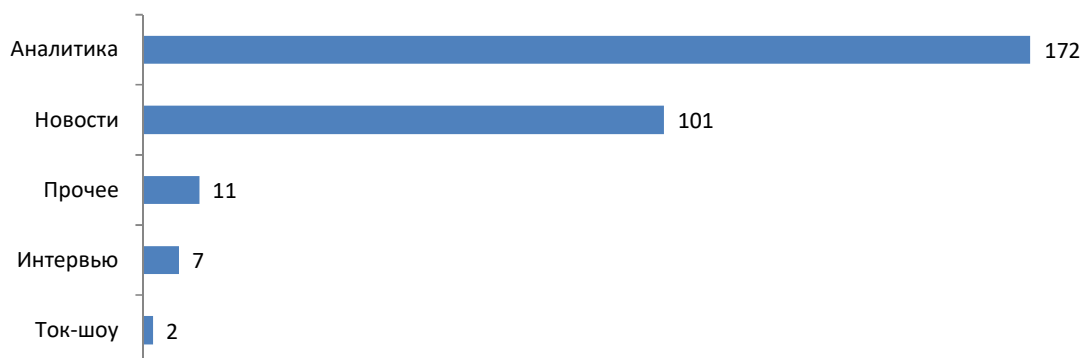
СМИ	Количество сообщений
ЛюдИИпотеки (ludiipoteki.ru)	17
Экономика и Политика (econopolit.ru)	14
Banki.ru	9
NewsRu.com	9
Bankir.ru	8
Новости@Rambler.ru	8
РИА Новости # Недвижимость (realty.ria.ru)	6
Viperson.ru	5
Каспаров.ru (kasparov.ru)	5
РИА Новости	5



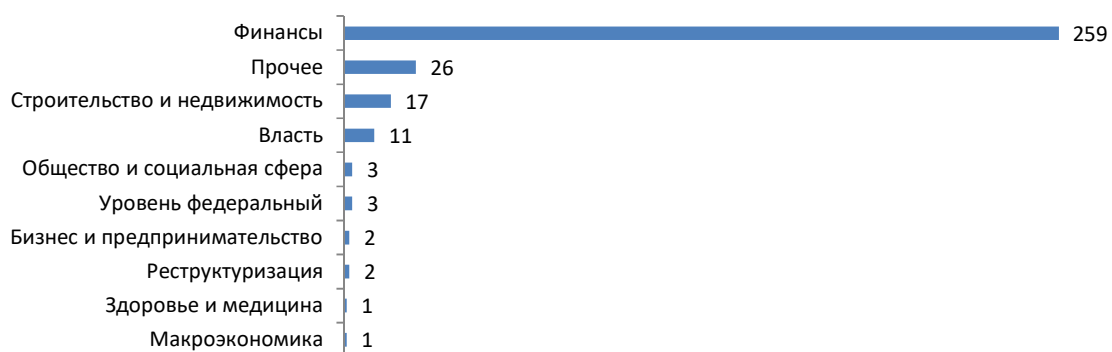
Упоминания по отраслям

Категории СМИ	Количество сообщений
Бизнес и общество	120
Новостные агрегаторы	56
Финансы	50
Недвижимость	25
Другое	18
НКО	5
Политика	4
Строительство	4
Право	3
Пресс-релизы	2
ТЭК	2
Корпоративные	1
Культура	1
Медиа	1
Страхование	1
HoReCa	0
HR	0
Life style	0
PR	0
Авиа	0
Авто	0
Алкоголь	0
Безопасность	0
Власть	0
Военное дело	0
Глянec	0
Игры	0
ИТ	0
Логистика	0
Маркетинг	0
Машиностроение	0



Упоминания по жанрам


Категории СМИ	Количество сообщений
Аналитика	172
Новости	101
Прочее	11
Интервью	7
Ток-шоу	2

Упоминания по рубрикам


Категории СМИ	Количество сообщений
Финансы	259
Прочее	26
Строительство и недвижимость	17
Власть	11
Общество и социальная сфера	3
Уровень федеральный	3
Бизнес и предпринимательство	2
Реструктуризация	2
Здоровье и медицина	1
Макроэкономика	1